

Die Sharing Economy und die konventionelle Wirtschaft

Eine vergleichende Geschäftsmodellanalyse
zweier Vermittlungsplattformen der
Übernachtungsbranche

Bachelorarbeit
Studiengang Informationswirtschaft
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Technische Hochschule Köln

vorgelegt von:

Svenja Engels

[REDACTED]

[REDACTED]

Matr.-Nr.:

[REDACTED]

am 5. Oktober 2015 bei Prof. Dr. Frank Linde und Prof. Dr. Jürgen Krob

Die Sharing Economy und die konventionelle Wirtschaft

Eine vergleichende Geschäftsmodellanalyse zweier Vermittlungsplattformen der Übernachtungsbranche

Svenja Engels

Zusammenfassung

Der Marktwert von Sharing Economy Unternehmen, wie z.B. Airbnb und Uber, ist in den letzten drei Jahren rapide angestiegen. Der Marktwert des Unternehmens Airbnb lag 2012 bei 2,5 Mrd. US-\$ und stieg bis zum Jahre 2015 auf das Zehnfache an. Dabei erhöhte sich die Beteiligungssumme im gleichen Zeitraum von 325 Mio. US-\$ um ca. 600% auf 2,3 Mrd. US-\$. Es stellt sich folglich die Frage, ob die Geschäftsmodelle der Sharing Economy Unternehmen eine treibende Kraft für eine steigende Marktkonzentration zu Gunsten der Sharing Economy sein könnten. Um Aufschluss darüber zu geben, muss identifiziert werden, worin sich die Geschäftsmodelle der Sharing Economy Unternehmen von den Geschäftsmodellen der konventionellen Unternehmen unterscheiden. Hierfür wird in dieser Arbeit beispielhaft eine Geschäftsmodellanalyse zweier Unternehmen der Übernachtungsbranche durchgeführt. Da es keine allseits anerkannten Definitionen zur Sharing Economy und zu Geschäftsmodellen gibt, werden diese Begriffe zu Beginn der Arbeit eingegrenzt und erläutert. Zur Sharing Economy wird zusätzlich eine Formulierung einer Definition vorgenommen. In der Analyse werden das Sharing Economy Unternehmen Airbnb und das konventionelle Pendant, die hotel.de AG, untersucht. Deren Geschäftsmodelle werden mit Hilfe des Business Model Canvas ausgearbeitet und mittels einer SWOT-Analyse beurteilt. Es erfolgt eine Gegenüberstellung der Geschäftsmodell- und SWOT-Analysen sowie eine Herausarbeitung der komparativen Vor- und Nachteile der jeweiligen Geschäftsmodelle. Es wird deutlich, dass keine signifikanten Unterschiede zwischen der Art und Weise des Wirtschaftens der Unternehmen festgestellt werden können und somit keine Aussage darüber getroffen werden kann, ob das Geschäftsmodell des Sharing Economy Unternehmens ausschlaggebend für eine mögliche Marktführerschaft ist. Die Bedienung unterschiedlicher Kundensegmente ist einer der wenigen klar erkennbaren Unterschiede, die die Geschäftsmodelle beider Unternehmen aufweisen. Es bleibt abzuwarten, ob dieser Unterschied — in Anbetracht der eingetretenen Veränderungen im Konsumverhalten — der ausschlaggebende Grund ist, weshalb Investoren derzeit ein gesteigertes Interesse in Sharing Economy Unternehmen haben.

Schlagwörter: Sharing Economy, Airbnb, Geschäftsmodell, Geschäftsmodellanalyse, Tauschen, Business Model Canvas

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iv
Tabellenverzeichnis	iv
1 Einleitung	1
2 Tauschökonomie	4
3 Was ist eine Sharing Economy?	8
3.1 Historische Entwicklung	8
3.2 Literaturüberblick	10
3.3 Sharing Economy nach Botsman	11
3.3.1 Redistribution Markets	11
3.3.2 Product Service Systems	12
3.3.3 Collaborative Lifestyles	12
3.4 Kritik	13
3.5 Definition der Sharing Economy	15
3.6 Branchenübersicht der Sharing Economy	17
4 Theorie der Geschäftsmodelle	22
4.1 Was ist ein Geschäftsmodell?	22
4.1.1 Geschäftsmodelle nach Wirtz	23
4.1.2 Geschäftsmodelle nach Magretta	23
4.2 Das Business Model Canvas	25
5 Geschäftsmodellanalysen	30
5.1 Airbnb	30
5.1.1 Kundensegmente	31
5.1.2 Wertangebot	31
5.1.3 Kanäle	32
5.1.4 Kundenbeziehung	32
5.1.5 Einnahmequellen	33
5.1.6 Schlüsselressourcen	33
5.1.7 Schlüsselaktivitäten	34
5.1.8 Schlüsselpartner	35
5.1.9 Kostenstruktur	35

5.2	Hotel.info	36
5.2.1	Kundensegmente	36
5.2.2	Wertangebote	36
5.2.3	Kanäle	38
5.2.4	Kundenbeziehungen	38
5.2.5	Einnahmequellen	39
5.2.6	Schlüsselressourcen	39
5.2.7	Schlüsselaktivitäten	40
5.2.8	Schlüsselpartner	40
5.2.9	Kostenstruktur	41
6	SWOT-Analysen	42
6.1	Theorie zur SWOT-Analyse	42
6.2	Airbnb	43
6.2.1	Stärken	43
6.2.2	Schwächen	44
6.2.3	Gefahren	45
6.2.4	Chancen	47
6.3	Hotel.info	48
6.3.1	Stärken	48
6.3.2	Schwächen	51
6.3.3	Gefahren	51
6.3.4	Chancen	53
7	Gegenüberstellung	55
8	Fazit und Ausblick	61
A	Literaturverzeichnis	64
B	Anhang	75
B.1	Bivalenz der Nutzer	75
B.2	Unternehmen der Sharing Economy	75
	Eidesstattliche Erklärung	iv

Abbildungsverzeichnis

1	Edgeworth-Box	5
2	Effiziente Allokation	6
3	Branchenübersicht der Sharing Economy nach Owyang	21
4	Branchenübersicht der Sharing Economy	21
5	Business Model Ontology	25
6	Business Model Canvas	28

Tabellenverzeichnis

1	Unternehmen der Branchenübersicht aus Abbildung 4	75
---	---	----

1 Einleitung

Startup Unternehmen benötigen für die Umsetzung ihrer Idee Kapital. Neben der Finanzierung aus eigenen Mitteln und staatlichen Gründungsfördergeldern können Startups Wagniskapital von Investoren beziehen. Damit die Wagniskapitalgeber in ein Startup Unternehmen investieren, müssen Gründer die Geldgeber von ihrem Geschäftsmodell überzeugen (Wirtz, 2001, S. 210). Die Wagniskapitalgeber haben ein großes Interesse in Startup Unternehmen zu investieren, da sie in guten Geschäftsmodellen ein hohes Wachstumspotential sehen und sich somit eine hohe Rendite ihrer Investitionen versprechen. Die Dimension dieses Wachstums lässt sich wie folgt quantifizieren: Die Anzahl der wagniskapitalfinanzierten Unternehmen, die von Investoren mit einem aktuellen Marktwert von über 1 Mrd. US-\$ bewertet werden, ist in den letzten Jahren gestiegen. Während im Januar 2014 noch 42 Unternehmen zu dieser Kategorie gehörten, sind es im Mai 2015 bereits 96 Unternehmen (Austin et al., 2015a).

Dabei investieren Wagniskapitalgeber nicht nur in Unternehmen mit einem konventionellen Geschäftsmodell, sondern auch in Unternehmen der Sharing Economy. Konventionelle Unternehmen sind in der konventionellen Wirtschaft tätig, worunter in diesem Zusammenhang der Bereich der Wirtschaft verstanden wird, in der Güter durch den Einkauf und Einsatz von Inputfaktoren in der Produktion hergestellt und zu einem Gleichgewichtspreis am Gütermarkt abgesetzt werden; dies beinhaltet auch den Ein- und Weiterverkauf von Absatzgütern. Der Output der Produktion, d.h. die produzierten Güter, sind ausschließlich für den Verkauf und zur Generierung von Profiten gedacht (dies beinhaltet auch Nullgewinne).

Zu der Sharing Economy zählt unter anderem der Community-Marktplatz zur Buchung und Vermietung von Unterkünften, Airbnb (AirBed & Breakfast). Zu dessen Wagniskapitalgebern gehören Investoren wie Founders Fund, Andreessen Horowitz oder die DST Group. Während Airbnb im Dezember 2012 noch einen Marktwert von 2,5 Mrd. US-\$ bei einer Beteiligungssumme von 325 Mio. US-\$ verzeichnen konnte, stieg der Marktwert des Unternehmens bis April 2014 um 300% auf 10 Mrd. US-\$. Die Beteiligungssumme stieg um ca. 150% auf 800 Mio. US-\$. Airbnb wurde im Juni 2015 erneut bewertet und erreichte einen Marktwert in Höhe von 25,5 Mrd. US-\$ bei einer Beteiligungssumme von 2,3 Mrd. US-\$. Dies entspricht — seit April 2014 — einem weiteren Anstieg des Marktwertes um 155% bzw. einer weiteren Erhöhung der Beteiligungssumme um 187% (Austin et al., 2015b).

Das Wall Street Journal identifizierte, dass das derzeit wertvollste Sharing Economy Startup Unternehmen Uber zwischen August 2013 und Dezember 2014 seinen Marktwert von 3,8 Mrd. US-\$ auf 41,2 Mrd. US-\$ steigern konnte. Das macht einen Anstieg von 984,2% in nur 16 Monaten aus. Dabei erhöhte sich die Beteiligungssumme im gleichen Zeitraum von 405 Mio. US-\$ auf 4,6 Mrd. US-\$.

Nach einer Neubewertung im August 2015 stieg der Marktwert abermals auf 51 Mrd. US-\$ bei einer Beteiligungssumme in Höhe von 7,4 Mrd. US-\$ (Austin et al., 2015c).

Jeff Clavier, Wagniskapitalgeber im Silicon Valley, teilt die Auffassung, dass Sharing Economy Unternehmen für Investoren interessant sind. Er begründet dies damit, dass die Sharing Economy Unternehmen seit 2013 „massiv zugelegt [haben] — im Wert, in der finanziellen Ausstattung und beim Umsatz.“ Seiner Meinung nach ist die Sharing Economy „nicht mehr nur eine Idee“, sondern in der Realität angekommen (zitiert in Stölzel, 2014).

Doch welche Motivation treibt Investoren an, in Startups der Sharing Economy zu investieren? Ist es ihr Glaube in das Potential von Sharing Economy Unternehmen und die Zuversicht, in eine Ablösung von konventionellen Unternehmen durch die Sharing Economy? Brühn und Götz (2014) thematisieren die Wettbewerbssituation zwischen for-profit Unternehmen der konventionellen Wirtschaft und der Sharing Economy. Sie erwarten ab dem Erreichen einer kritischen Masse eine Marktkonzentration zu Gunsten der Sharing Economy Unternehmen und begründen dies mit der uneingeschränkten Verfügbarkeiten technischer Kapazitäten, steigenden nachfrage- und kostenseitigen Skaleneffekten sowie Technologien, die Transaktionskosten signifikant senken (Brühn und Götz, 2014, S. 3, S. 5).

Da unternehmensinterne Daten nicht hinreichend verfügbar sind und öffentlich zugängliche Daten zur Sharing Economy nicht ausreichend erhoben wurden, ist es nicht möglich, die Hypothese von Brühn und Götz (2014) empirisch zu untersuchen. Es kann allerdings untersucht werden, inwieweit sich Vermittlungsleistungen in ihrer Art und Weise, in konventionellen Unternehmen und Sharing Economy Unternehmen, unterscheiden oder gleichen. Um dieser Frage nachzugehen bietet es sich an, die Geschäftsmodelle der Marktteilnehmer genauer zu betrachten. Das Ziel dieser Arbeit ist es folglich, eine Geschäftsmodellanalyse durchzuführen, um Unterschiede und/oder Gemeinsamkeiten zwischen den Geschäftsmodellen der konventionellen und Sharing Economy Unternehmen herauszuarbeiten, um eine Aussage darüber zu treffen, ob die Geschäftsmodelle eine treibende Kraft für eine steigende Marktkonzentration zu Gunsten der Sharing Economy sein können oder ob andere Faktoren für eine solche, mögliche Entwicklung maßgeblich sein müssen. Sind beispielsweise die Geschäftsmodelle unterschiedlich, können comparative Vorteile zu einer stärkeren Marktposition führen. Sind hingegen die Geschäftsmodelle weitestgehend gleich, müssen andere Faktoren, wie die Bedienung unterschiedlicher Märkte, die Unterschiede erklären.

Da die Betrachtung aller Unternehmen über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen würde, wird sich auf jeweils ein for-profit Unternehmen aus den Bereichen Sharing Economy und konventionelle Ökonomie beschränkt. Der non-profit Sektor wird in dieser Arbeit nicht berücksichtigt, da er einen wirtschaftlich geringen

Anteil ausmacht.¹ Zudem ist es in der Vergangenheit vorgekommen, dass non-profit Unternehmen der Sharing Economy entweder aufgekauft wurden oder sich zu for-profit Unternehmen entwickelten. Airbnb begann beispielsweise nur ein Jahr nach Gründung, Gebühren zu erheben (Salter, 2012) und die Plattform Couchsurfing wurde acht Jahre nach Gründung kommerzialisiert — drei Jahre nach Gründung von Airbnb (Couchsurfing, 2011). Und auch die Kleiderredistributionsplattform Kleiderkreisel bezieht seit September 2015 Transaktionsgebühren für Verkäufer auf der Plattform (Kleiderkreisel, 2015).

Ziel dieser Arbeit ist es *nicht*, zu diskutieren, ob es sich bei der Sharing Economy um eine neue Wirtschaftsform handelt, da dies über den Umfang dieser Arbeit hinausgehen würde. Um allerdings die Umgebung der Sharing Economy Unternehmen zu verstehen, ist es notwendig zu klären, was unter einer Sharing Economy verstanden wird. Dazu wird in Abschnitt 2 der Begriff Tauschen im ökonomischen Sinne erklärt und die daraus resultierenden Vorteile für die Tauschpartner eines Tauschgeschäfts beschrieben. In Abschnitt 3 wird die Frage geklärt, was eine Sharing Economy ist. Dazu erfolgt ein kurzer historischer Überblick über das Teilen hin zur Entstehung des Begriffes Sharing Economy. Da es keine allgemein gültige Definition der Sharing Economy gibt, wird im Anschluss an die geschichtlichen Hintergründe ein Literaturüberblick zur Bedeutung des Begriffes dargelegt. Speziell wird auf die Definition von Botsman eingegangen, die wiederum als Grundlage für die Entwicklung einer Definition der Sharing Economy dient. Vorbereitend für eine Geschäftsmodellanalyse wird in Abschnitt 4 der Terminus Geschäftsmodell theoretisch erklärt und das Analyseinstrument Business Model Canvas von Osterwalder et al. (2011) vorgestellt, das in Abschnitt 5 für die Analyse der Geschäftsmodelle der zu untersuchenden Unternehmen verwendet wird. Im darauffolgenden Abschnitt 6 erfolgt eine individuelle Bewertung der untersuchten Geschäftsmodelle anhand ihrer Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Die Ergebnisse der Geschäftsmodell- und der SWOT-Analysen werden in Abschnitt 7 miteinander verglichen, um die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten. In Abschnitt 8 wird konkludiert und ein Ausblick über mögliche Entwicklungen auf Grundlage der Ergebnisse der Analyse gegeben.

¹Beispielsweise betrug 2014 die Wirtschaftsleistung des non-profit Sektors der USA 5,3% des BIP (National Center for Charitable Statistics, o.J.), während die Staatsquote 18,2% und damit die Wirtschaftsleistung des for-profit Sektors 76,5% des BIP betragen (US Bureau of Economic Analysis, 2015).

2 Tauschökonomie

Der Begriff Sharing (dt.: Beteiligung, Teilung, gemeinsame Benutzung, gemeinsames Austauschen) suggeriert, dass eine Sharing Economy eine Ökonomie des Teilens und Tauschens ist. Um also zu verstehen, was eine Tauschökonomie ist, wird in diesem Abschnitt erläutert, aus welchen Gründen Personen ein Tauschgeschäft eingehen und welche Vorteile das Tauschen für die Tauschpartner hat. Dazu wird eine Analyse des Tauschens anhand eines ökonomischen Modells vorgenommen. Dabei wird untersucht, wann Konsumenten mit einer gegebenen Ausstattung an Gütern untereinander tauschen und wie dieser Tausch von statten geht. Die Analyse beschränkt sich auf ein einfaches Modell mit zwei Gütern und zwei Konsumenten, da zum einen das Prinzip des Tauschhandels ausreichend erläutert wird und zum anderen die Analyse im Fall mit n Gütern und m Konsumenten keinen Mehrwert für diese Arbeit liefert. Die Ausführungen dieses Abschnittes richten sich nach Varian (2010, Kap. 31).

Zu Beginn der Analyse werden folgende Annahmen zu den Konsumenten A und B getroffen: Beide Konsumenten ziehen ihren Nutzen aus dem Konsum eines Güterbündels bestehend aus zwei Gütern — hier als Gut 1 und Gut 2 bezeichnet. Das Güterbündel des Konsumenten A wird mit $\mathbf{x}^A = (x_1^A, x_2^A)$ und das Güterbündel des Konsumenten B wird mit $\mathbf{x}^B = (x_1^B, x_2^B)$ bezeichnet. Zusammenfassend nennt man die Kombination aus beiden Güterbündeln der Konsumenten eine Allokation $\mathbf{X} = (\mathbf{x}^A, \mathbf{x}^B)$. Die Präferenzen der Konsumenten sind streng monoton, d.h. wird mehr von einem Gut konsumiert, stiftet dies auch automatisch mehr Nutzen. Häufig wird auch gesagt, dass der Grenznutzen beider Güter positiv ist. Zusätzlich wird angenommen, dass die Präferenzen der Konsumenten konvex sind, d.h. ist ein Konsument zwischen zwei Güterbündeln indifferent, so wird er den gewogenen Durchschnitt aus beiden Bündeln bevorzugen.

Es findet keine Produktion statt und beide Konsumenten besitzen lediglich eine Anfangsausstattung von beiden Gütern. Diese Anfangsausstattung wird mit $\boldsymbol{\omega}^A = (\omega_1^A, \omega_2^A)$ bzw. mit $\boldsymbol{\omega}^B = (\omega_1^B, \omega_2^B)$ bezeichnet. Die Kombination der beiden Anfangsausstattungen $\boldsymbol{\omega}^A$ und $\boldsymbol{\omega}^B$ bezeichnet man als Initialallokation $\boldsymbol{\Omega}$. Da beide Konsumenten keine zusätzlichen Einheiten der beiden Güter beschaffen können, befinden sich in der Tauschökonomie genau $\omega_1^A + \omega_1^B$ Einheiten des ersten Gutes und $\omega_2^A + \omega_2^B$ Einheiten des zweiten Gutes. Nun können die Konsumenten einen Tausch eingehen und eine neue Allokation erzielen. Dabei muss die Realisierbarkeitsbedingung

$$\mathbf{x}^A + \mathbf{x}^B = \boldsymbol{\omega}^A + \boldsymbol{\omega}^B$$

erfüllt sein. Diese besagt, dass nach dem Tausch nur die in der Tauschökonomie bereits vorhandenen Gütermengen konsumiert werden und alle Gütermengen voll-

ständig verteilt werden, also keine Gütereinheiten nicht konsumiert werden. Zeichnet man nun für beide Konsumenten die Indifferenzkurven² in eine sogenannte Edgeworth-Box ein, so gibt es zu jeder Initialallokation Ω eine Indifferenzkurve des Konsumenten A und eine Indifferenzkurve des Konsumenten B , die durch die Initialallokation verlaufen. Ob nun ein Tausch zustande kommt, hängt davon ab, ob eine Transaktion von Gütermengen vorteilhaft ist. Ein Tauschgeschäft ist genau dann vorteilhaft, wenn beide Konsumenten nach dem Tausch besser gestellt sind bzw. ein Konsument besser gestellt ist, während der andere Konsument nicht schlechter gestellt wird. Man sagt dazu auch, dass ein Tauschgeschäft eingegangen wird, wenn dieses eine Pareto-Verbesserung bewirkt.

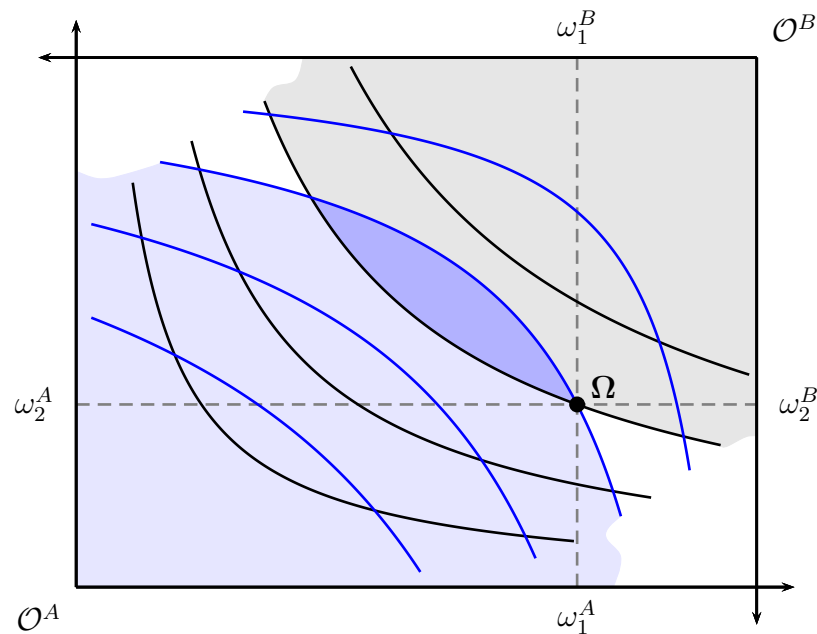


Abb. 1: Edgeworth-Box: Die schwarzen Kurven stellen die Indifferenzkurven des Konsumenten A zum Nullpunkt \mathcal{O}^A und die blauen Kurven die Indifferenzkurven des Konsumenten B zum Nullpunkt \mathcal{O}^B dar. Die Initialallokation Ω ist die Kombination der Anfangsausstattungen der beiden Konsumenten und die dunkelblaue Fläche ist die Menge der Allokationen, die im Vergleich zu Ω eine Pareto-Verbesserung bedeuten (in Anlehnung an Varian, 2010, S. 584).

Ausgehend vom Nullpunkt \mathcal{O}^A kennzeichnet der Bereich oberhalb der Indifferenzkurve des Konsumenten A , die durch die Initialallokation Ω verläuft, die Menge der Allokationen, die vom Konsumenten A besser bewertet werden. Ausgehend vom Nullpunkt \mathcal{O}^B bewertet Konsument B alle Allokationen besser, die unterhalb der Indifferenzkurve, die durch die Initialallokation Ω verläuft, liegen. Die Schnittmenge dieser beiden Bereiche ist folglich die Menge der Allokationen, die als mögliches Tauschergebnis in Frage kommen. Abbildung 1 veranschaulicht die eben dargestellte Situation. Dabei beschreibt die dunkelblaue Fläche die Menge

²Geometrischer Ort aller Güterbündel, die dem Konsumenten den gleichen Nutzen stiften.

der Allokationen, die zu einer Pareto-Verbesserung führen.

Wenn es durch einen Tausch zu einer besseren Allokation kommen kann, stellt sich automatisch die Frage nach einer optimalen Lösung: Eine Allokation ist Pareto-effizient genau dann, wenn kein beidseitig vorteilhaftes Tauschgeschäft möglich ist. Folglich liegt die effiziente Allokation im Tangentialpunkt der Indifferenzkurven von Konsument A und Konsument B . Abbildung 2 stellt diese effiziente

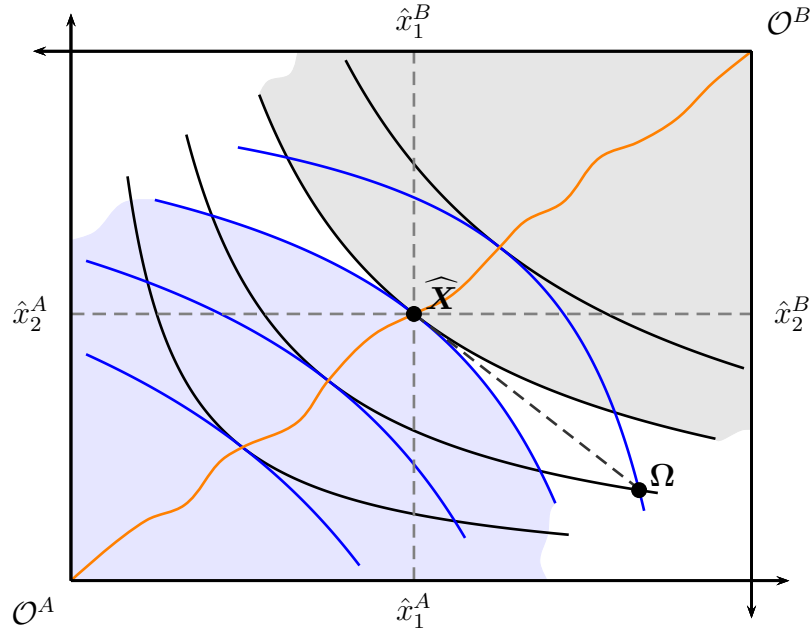


Abb. 2: Effiziente Allokation: Gegeben eine Initialallokation Ω tauschen die Konsumenten A und B Gütermengen des ersten Gutes gegen Gütermengen des zweiten Gutes, vice versa. Dieser Vorgang wird so lange wiederholt bis kein beidseitig vorteilhaftes Tauschgeschäft mehr möglich ist und eine effiziente Allokation $\hat{\mathbf{X}}$ erreicht wird. Die orangefarbene Kurve stellt die Menge aller effizienten Allokationen zu jeder beliebigen Initialallokation Ω dar. Diese Kurve wird als Kontraktkurve bezeichnet (in Anlehnung an Varian, 2010, S. 586).

Situation dar. Man beachte, dass in einer effizienten Allokation kein (weiterer) Tausch stattfindet, da es keine Möglichkeit gibt, einen der beiden Konsumenten besser zu stellen, ohne dass der andere Konsument dabei schlechter gestellt wird. Um zu beschreiben, wie das Tauschergebnis zustande kommt, ist es notwendig einige Begriffe einzuführen. Die Güterbündel \mathbf{x}^A und \mathbf{x}^B bezeichnen die Bruttonachfragen der Konsumenten A und B . Sie quantifizieren die Mengen von Gut 1 und Gut 2, welche die Konsumenten A und B zu gegebenen Preisen p_1 für Gut 1 und p_2 für Gut 2 haben möchten. Die Differenz zwischen der Bruttonachfrage und der Anfangsausstattung des Konsumenten A nach einem Gut 1 heißt Überschussnachfrage nach Gut 1, falls $e_1^A = x_1^A - \omega_1^A$ positiv ist, bzw. Überschussangebot, falls e_1^A negativ ist.³ Analoges gilt für Konsument B bzw. das zweite Gut.

³Der Einfachheit halber wird nachfolgend der allgemeine Begriff Überschuss gewählt, falls keine Differenzierung notwendig ist.

Da die Bruttonachfragen abhängig von den Preisen der beiden Güter sind, ist der Überschuss ebenfalls abhängig von den Preisen. Da allerdings die Gütermengen in der Tauschökonomie begrenzt sind, muss weiterhin für jedes Gut die Realisierbarkeitsbedingung erfüllt sein. Diese kann unter Berücksichtigung des Überschusses $\mathbf{e}^A = (e_1^A, e_2^A)$ bzw. $\mathbf{e}^B = (e_1^B, e_2^B)$ wie folgt geschrieben werden:

$$\mathbf{x}^A + \mathbf{x}^B = \boldsymbol{\omega}^A + \boldsymbol{\omega}^B + \mathbf{e}^A + \mathbf{e}^B$$

Damit also der Tausch realisierbar ist, muss $\mathbf{e}^A = -\mathbf{e}^B$ sein. Dies wird gewährleistet, wenn beispielsweise der Preis für Gut 1 steigt, falls eine aggregierte Überschussnachfrage nach Gut 1 besteht, d.h. $e_1^A + e_1^B$ positiv ist. Der Preis erhöht sich so lange, bis $e_1^A + e_1^B = 0$ ist, also das Überschussangebot so groß ist wie die Überschussnachfrage. Analoges gilt für eine Preissenkung im Falle eines aggregierten Überschussangebots sowie für das zweite Gut.

Ist ein Preisverhältnis gefunden, so dass für beide Güter das Überschussangebot genauso groß ist wie die Überschussnachfrage, d.h. es gilt $\mathbf{e}^A = -\mathbf{e}^B$, so ist der Tausch realisierbar und das Tauschergebnis Pareto-effizient. Der Austausch der Güter entspricht der Reallokation vom Punkt $\boldsymbol{\Omega}$ zum Punkt $\widehat{\mathbf{X}}$ in Abbildung 2.

Das Modell der Tauschökonomie ist nicht nur auf Situationen anwendbar, in denen Güter gegeneinander ausgetauscht werden. Durch die Einführung eines abstrakten Tauschmittels (z.B. Geld, Bitcoins etc.) können Käufe und Verkäufe dargestellt werden. Leihe und Miete beispielsweise können modelliert werden, indem die Nutzungszeiten eines Gutes betrachtet werden. Einseitige Tauschgeschäfte, bei denen Leistungen ohne Gegenleistungen ausgetauscht werden, können durch eine Anpassung der Indifferenzkurven untersucht werden. Somit können alle Arten von Transaktionen — insbesondere die der Sharing Economy — mit der Edgeworth-Box analysiert werden. Das Modell der Tauschökonomie erklärt jedoch nicht, wie sich Tauschpartner finden. Die Suche nach einem geeigneten Tauschpartner ist ohne einen Marktplatz, auf dem das Angebot und die Nachfrage nach einem bestimmten Gut aggregiert werden, mit hohen Suchkosten verbunden. Durch Intermediäre im weiteren Sinne werden Marktplätze geschaffen, auf denen Anbieter und Nachfrager gebündelt aufeinander treffen.

3 Was ist eine Sharing Economy?

In diesem Abschnitt wird zunächst diskutiert, worum es sich bei der Sharing Economy handelt, um anschließend abzugrenzen, wann es sich um ein Sharing Economy Unternehmen handelt. Um den Begriff Sharing Economy zu bestimmen, muss geklärt werden, woher der Begriff kommt und was darunter verstanden wird. Dazu wird im Vorfeld die Entwicklungsgeschichte der Sharing Economy in Verbindung mit der Weiterentwicklung des Internets zum heutigen Web 2.0 geliefert, um mit der folgenden Literaturübersicht zu erklären, was unter Sharing Economy verstanden wird. Dazu erfolgt eine detaillierte Beschreibung der Sharing Economy nach Botsman. Ihre Auffassung wird sowohl in der Wissenschaft als auch in der Presse diskutiert. Allerdings weist ihre Definition Lücken auf, so dass diese aufgegriffen wird und abschließend Verbesserungsvorschläge zur Definition der Sharing Economy formuliert werden.

3.1 Historische Entwicklung

Obwohl Weitzman (1987) den Begriff der Share Economy in den 1980er Jahren im Kontext der Arbeitergewinnbeteiligung prägte, wurde dieser Begriff mit der Sharing Economy — in der Ressourcenteilung in den Fokus rückte — in Verbindung gebracht (vgl. Baumgärtel, 2014; Klaffke, 2014). Weitzman schildert vielmehr ein Anreizsystem für die Senkung von Inflation und Arbeitslosigkeit, das innerhalb einzelner Unternehmen umzusetzen ist. In diesem System wird das „Gehalt an einen angemessenen Index der betrieblichen Leistungen [gebunden]“, beispielsweise in Form einer Umsatz- oder Gewinnbeteiligung am Unternehmen (Weitzman, 1987, S.11 f.).

Ob nun Ebay oder ein anderes Unternehmen die Sharing Economy einleitete ist unklar, aber spätestens seit der Gründung von Airbed & Breakfast im Jahre 2008 wurde sich mit dem Internet als virtueller Tauschmarkt auf der next09 Konferenz in 2009 befasst und die Sharing Economy als eine neue Wirtschaftsform erstmalig diskutiert (Recke, 2012; SinnerSchrader, 2009; Lisi, 2013). Dennoch sind gemeinschaftliche Nutzenformen bereits seit längerem Bestandteil unseres Lebens, beispielsweise in Form von Waschsalons (Leismann und Enterlein, 2012, S. 7). Nach dem sogenannten Nutzen-statt-kaufen Prinzip, wurde bereits vor dem Aufkommen der Sharing Economy gelebt. Während der Umweltbewegung in den siebziger Jahren waren dessen Anhänger stark gegen den Kapitalismus gerichtet und wirtschaftliche Bedürfnisse rückten in den Hintergrund. Damals ging es darum, Ressourcen zu schonen und die Ausbeutung der Natur zu verhindern (Täubner, 2013, S. 56). Die Durchsetzung dieses Prinzips konnte damals nicht erreicht werden, da die Gesellschaft zur damaligen Zeit andere Ansprüche an das Leben stellte. (Räth, 2012 wie zitiert in Pelzer und Burgard, 2014, S. 24). Wäh-

rend die damalige Devise nicht einem postmaterialistischen Lebensstil entsprach, erfährt das Nutzenprinzip immer mehr unsere gesellschaftliche Aufmerksamkeit und tritt seit kurzem mit der Erweiterung des Tauschens und Teilens von Gütern, Räumlichkeiten oder Serviceleistungen über das Internet in den Mittelpunkt unserer Gesellschaft (Jungblut, 2013). Gründe dafür sind das steigende Nachhaltigkeitsinteresse unserer Gesellschaft sowie der Anstieg von postmaterialistischen Werten. Fast ein Viertel aller Deutschen gehören zu den „sozialinnovativen KoKosumenten“ (Heinrichs und Grunenberg, 2012, S. 14). Als KoKonsumenten gelten sozialorientierte Personen, die ihren eigentumsorientierten Konsum erweitern, obgleich das Gut von einer oder mehreren weiteren Personen genutzt wird. Der Nutzen und Zugang zu Gütern haben mehr Bedeutung für KoKosumenten als der eigentliche Besitz. Postmaterialistische Werte und ein Leben, dass Abwechslung bietet sind von hoher Bedeutung (Heinrichs und Grunenberg, 2012, S. 14).

Zeitgleich zur Ökobewegung entstand das Internet mit der Gründung der Network Working Group im Jahre 1969. Während damals das Internet nur in begrenzten Kreisen genutzt wurde, ist es mittlerweile unter anderem zu einem Instrument eines großen Redistributionsmarktes und für Kommunikationsplattformen von Partizipanten der Sharing Economy geworden. Diese Entwicklung ist auf das Aufkommen des Web 2.0 zurückzuführen. Dieser Begriff wurde im Jahre 2005 von Tim O'Reilly geprägt und wird als Hyperonym für Webapplikationen und -dienste verwendet, wie z.B. soziale Netzwerke oder Wikis. User haben die Möglichkeit interaktiv miteinander zu kommunizieren, sich austauschen und ihr Wissen zu teilen. Die Verbreitung und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen kann in Form von Fotos, Videos, Texten und vielem mehr erfolgen (O'Reilly, 2005). Weiter wird unter dem Begriff Web 2.0 der user-generated Content erfasst. Nutzer haben dank der nutzenorientierten Plattform die Möglichkeit diese mit Inhalten zu füllen (Knappe und Kracklauer, 2007, S. 18). Während dem Besucher einer Internetseite vor der Entstehung des Web 2.0 es ausschließlich möglich war, Inhalte und Wissen aufzunehmen, besteht seit dem Web 2.0 die Möglichkeit, Inhalte zu veröffentlichen, zu ergänzen und zu teilen. Inzwischen werden über entsprechende Plattformen nicht mehr nur digitale Güter geteilt und weitergegeben. Die schnelle Entwicklung des Internets führte zu der Option der Weitergabe und des Tauschens von physischen Gütern, Wohnräumen sowie Dienstleistungen und entwickelt sich zu einem verbreitetem Phänomen, das „an frühe Formen der Konsumkritik und alternativer Lebensstile [anschließt]“ (Heinrichs und Grunenberg, 2012, S. 18). Diese Neuerung hat aber nicht nur für die Konsumenten einen Mehrwert, auch eine effizientere Art zu wirtschaften ist entstanden. Die Vorteile die durch die nutzeroptimierte Oberfläche entstehen, reichen von direkten Rezensionen der Kunden und der unkomplizierten Bearbeitung ihrer Anfragen, bis hin zur orts- und zeitunabhängigen Möglichkeit customer-generated Content zu

lesen, zu optimieren oder zu teilen. Zudem bietet die neue Wirtschaftsform die Option des kostenpflichtigen oder unentgeltlichen Erwerbs von Objekten über Sharing-Economy-Plattformen. Hinzu kommen Smartphone-Apps, der einzelnen Unternehmen, welche das Austauschen und Verleihen von Objekten für den Verbraucher noch einfacher gestalten sollen oder ausschließlich über diese möglich gemacht werden. Das Uber Dienstleistungsangebot ist bekanntlich nur über dessen App nutzbar und gilt mittlerweile als das wertvollste Start-Up Unternehmen der Sharing Economy mit einem aktuellen Wert von 51 Mrd. US-\$ (Austin et al., 2015c).

3.2 Literaturüberblick

Die wissenschaftliche Literatur liefert keine eindeutige Definition des Begriffs Sharing Economy. Häufig werden unterschiedliche Bezeichnungen benutzt, während die Autoren das Gleiche beschreiben. Beispielsweise bezeichnet Rifkin (2000, S. 4f.) eine Ökonomie, in der der Konsument Produkte nutzt, ohne das Eigentum über das Produkt zu erwerben, als Access Economy. Lamberton und Rose (2012, S. 109) nennen dies das Commercial Sharing System. Hingegen definieren Bardhi und Eckhardt (2012, S. 881) Access-Based Consumption als Transaktion, bei der Konsumenten lediglich Zeit mit dem Gegenstand erwerben, das Eigentum allerdings nicht transferiert wird. Belk (2014a, S. 10) merkt an, dass die verschiedenen Ansichten im Grunde das Gleiche meinen: „[compensated or uncompensated] online consumer sharing“, d.h. die Konsumenten teilen sich den Zugang zu einem Gut, das von einem Unternehmen bereitgestellt wird, der für sie kostenpflichtig oder kostenlos sein kann und größtenteils online koordiniert wird. Folglich beschränken sich die aufgeführten Autoren auf den Business-to-Consumer-Bereich, d.h. auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Konsumenten. Dies schließt allerdings nicht den Fall ein, bei dem eine Privatperson ein Gut erwirbt und dieses anderen Konsumenten zur Nutzung freigibt (gegen eine Gebühr oder kostenlos). Eben diesen Fall bezeichnet Ritzer (2014, S. 3, S. 22) als Prosumption, wobei er klarstellt, dass Prosumption nicht bedeutet, dass Konsum und Produktion mehr oder weniger simultan stattfinden muss, sondern lediglich einen zusammenhängenden Prozess darstellt. Der Erwerb und der anschließende Konsum kann folglich zu einem wesentlich früheren Zeitpunkt stattfinden, als das darauffolgende Verleihen, Verkaufen oder Vermieten des Eigentums.

Botsman (2015) versucht eine Ordnung in die verschiedenen Definitionen zu bringen, in dem sie ein Konzept entwickelt, das nicht nur erklärt, was Sharing bedeutet, sondern auch die unterschiedlichen Arten des Sharings erläutert. Ihre Beiträge zur Sharing Economy und Collaborative Consumption werden in der wissenschaftlichen Literatur stark diskutiert (vgl. Belk, 2014b; Heinrichs und Grunenberg, 2012; Heinrichs, 2013; Lamberton und Rose, 2012; The Power of Connection:

Peer-to-Peer Businesses, 2014; Teubner, 2014) und zum Teil als „global thought leader on the power of the collaboration and sharing“ bezeichnet (Fast Company, o.J., Millman-Falk, 2015). Um eine geordnete Übersicht über die Arten des Sharings zu erhalten, wird nachfolgend ihr Konzept erläutert.

3.3 Sharing Economy nach Botsman

Unter Sharing Economy wird nach Botsman ein ökonomisches Modell verstanden, das darauf aufgebaut ist, zu gering genutzte Vermögensanlagen und Dienste zu teilen:

[The Sharing Economy is] an economic system based on sharing underused assets or services, for free or for a fee, directly from individuals.

Botsman (2015)

Unter einem Vermögensgegenstand versteht man in diesem Modell ungenutzten Raum, individuelle Fähigkeiten, Dienstleistungen sowie herkömmliche Gegenstände, die sowohl für monetäre und nicht-monetäre Gegenleistungen zur Verfügung gestellt werden. Das Modell der Sharing Economy ist nach der Auffassung von Botsman (2013) derzeit weitestgehend im Consumer-to-Consumer- sowie im Business-to-Consumer-Bereich der Konsummärkte vertreten. Diese speziellen Konsummärkte, auf denen Güter geteilt werden, bezeichnen Botsman und Rogers (2010, S. 71ff.) als Collaborative Consumption, die in die drei Konsummärkte Redistribution Markets, Product Service Systems und Collaborative Lifestyles unterteilt ist. Um also Botsmans Auffassung der Sharing Economy zu verstehen, bietet es sich an, die Konsummärkte, auf denen das Sharing stattfindet, zu beschreiben.

3.3.1 Redistribution Markets

Die erste Form der Collaborative Consumption zeichnet sich durch die Verteilung gebrauchter Güter aus. Dies bewirkt, dass die Güter, die vom Anbieter nicht mehr genutzt werden, zum Abnehmer übergehen, der für das gebrauchte Gut eine Verwendung hat. Auf den Redistributionsmärkten finden Anbieter und Abnehmer zueinander (Botsman und Rogers, 2010, S. 72f.). Diese Marktplätze können sowohl offline (Flohmärkte, Second-Hand-Märkte, etc.) als auch online (virtuelle Marktplätze) existieren und bewirken, dass die Güter nacheinander geteilt werden (Heinrichs, 2013, S. 103).

Unter den virtuellen Redistributionsmärkten muss zwischen vier Arten von Marktplätzen unterschieden werden. Die erste Art von Redistributionsmärkten basiert auf dem Tausch eines Gutes gegen ein anderes Gut, d.h. das Redistributionsgeschäft läuft vollständig non-monetär ab. Dabei können ähnliche Güter oder

Güter von vergleichbarem Wert gegeneinander getauscht werden. Auf Redistributionsmärkten der zweiten Art wird auf dem Marktplatz eine eigene Währung eingesetzt, so dass das Gut vom Anbieter für eine virtuelle, auf den Marktplatz beschränkte Währung abgegeben wird. Diese kann anschließend auf dem gleichen Marktplatz für den Bezug von anderen Gütern eingesetzt werden. Die dritte Form nutzt Geld als Tauschmittel. Weiter gibt es Formen von Redistributionsmärkten, die Mischungen aus den eben genannten Märkten bilden (Botsman und Rogers, 2010, S. 72f.). Diese vier Arten der Redistributionsmärkte haben gemeinsam, dass sie soziale Netzwerke zur Effizienzsteigerung nutzen, so dass die Bedürfnisse von Vielen mit dem Angebot von Vielen zusammengebracht werden (Botsman, 2015).

3.3.2 Product Service Systems

Mont (2002, S. 239) definiert ein Produkt-Dienstleistungssystem als ein System bestehend aus Produkten, Dienstleistungen, unterstützenden Netzwerken sowie einer Infrastruktur, in dem unter Wettbewerb die Bedürfnisse des Konsumenten befriedigt werden. Botsman und Rogers (2010) konkretisieren dies: In Produkt-Dienstleistungssystemen werden Gegenstände, die selten genutzt werden, gewerblich angeboten. Dabei wird zwischen zwei Arten von Systemen unterschieden. In Produkt-Dienstleistungssystemen auf der Business-to-Consumer Ebene ist der Anbieter ein Unternehmen, das ein Produkt in großer Anzahl den Konsumenten anbietet, während in Peer-to-Peer-Produkt-Dienstleistungssystemen sich das Produkt im Privateigentum befindet und das Geschäftsverhältnis zwischen Gleichgestellten besteht. In beiden Systemen erwirbt der Abnehmer nicht das Eigentum über das Produkt, sondern bezahlt lediglich die Dienstleistung, also die Nutzung des Produkts (Botsman und Rogers, 2010, S. 71f.; Heinrichs, 2013, S. 103).

3.3.3 Collaborative Lifestyles

Der dritte Typ der Collaborative Consumption umfasst die Konsumformen, bei denen nicht nur materielle Güter, sondern auch immaterielle Güter wie z.B. Zeit oder Fähigkeiten geteilt oder getauscht werden. Außerdem zeichnet sich diese Art von Konsum dadurch aus, dass er kollaborativ — also gemeinsam — stattfindet. Folglich steht im Vordergrund wie konsumiert und nicht was konsumiert wird. Aus diesem Grund fassen Botsman und Rogers (2010, S. 73ff.) sowie Heinrichs (2013, S. 103) diese Form des Konsums als kollaborativen Lebensstil zusammen. Dabei werden beispielsweise Arbeitsräume geteilt, Besorgungen füreinander erledigt und individuelle Dienstleistungen angeboten. Das Internet spielt bei dieser Form eine entscheidende Rolle, da für KoKosumenten die Möglichkeit geschaffen wird, auf lokaler und globaler Ebene miteinander in Verbindung zu treten.

Der kollaborative Lebensstil erfordert ein hohes Maß an Vertrauen unter den

KoKonsumenten, da bei dieser Konsumform das Miteinander, also die zwischenmenschliche Interaktion, und nicht das Gut, das konsumiert wird, im Vordergrund steht (Botsman und Rogers, 2010, S. 73ff.).

3.4 Kritik

Botsmans Definition über die Sharing Economy weist jedoch einige Lücken auf. Dadurch, dass Heinrichs (2013, S. 103) ebenfalls eine Unterteilung in Redistributionsmärkte, Produktdienstleistungssysteme und kollaborativen Lebensstil unternimmt, ist zu erkennen, dass er Botsmans Auffassung zwar weitestgehend teilt, allerdings ist er der Meinung, dass das Sharing nicht nur zwischen Unternehmen und Konsumenten sowie Konsumenten untereinander stattfindet, sondern auch zwischen Unternehmen. Seiner Auffassung nach müsse der Begriff Sharing Economy folglich auch auf den Business-to-Business-Bereich ausgeweitet werden, da beispielsweise Redistributionsmöglichkeiten für Maschinen bestehen oder aber Unternehmen gemeinschaftlich Infrastrukturen (Produktionshallen, Büros, etc.) teilen können (Heinrichs, 2013, S. 103f.). Gansky (2010, S. 15f.) ist ebenfalls der Auffassung, dass der Business-to-Business-Bereich im Mesh vertreten ist. Sie definiert das Mesh Business als ein Unternehmen, das ein Gut oder eine Dienstleistung anbietet, das innerhalb einer Community, einem Markt oder einer Wertschöpfungskette geteilt werden kann. Dass sie die Wertschöpfungskette berücksichtigt, lässt darauf schließen, dass ein Unternehmen Empfänger von geteilten Gütern oder Dienstleistungen sein kann. In diesem Fall wäre es möglich, dass ein Unternehmen Ressourcen von Privatpersonen bezieht. Folglich müsste der bisher nicht erwähnte Consumer-to-Business-Bereich ebenfalls ein Teil der Sharing Economy sein. Ein Beispiel für diesen Bereich sind Märkte, auf denen Privatpersonen Geschäftsreisenden freistehenden Wohnraum zur Verfügung stellen.

Botsman (2013) beschreibt, dass durch Technologien wie Smartphones und der Entwicklung des Web 2.0 die Möglichkeit geschaffen wird, einen größeren Nutzen aus zu selten genutzten Assets zu ziehen. Das Modell der Tauschökonomie aus Abschnitt 2 stützt Botsmans Aussage. Konsumenten, die Güter besitzen, können diese anderen zur Nutzung anbieten, wodurch die Abnehmer ihren Nutzen steigern können. Insbesondere bei Gütern, die kostenintensiv in der Neuanschaffung sind (z.B. Automobile), können Personen solch ein Gut nutzen, auch wenn sie selbst nicht die Mittel haben, um sich selbst dieses Gut anzuschaffen. Erhalten die Anbieter eine Leihgebühr, können sie das erhaltene Geld wieder für andere Güter ausgeben, so dass sie wiederum ihren Nutzen steigern können.

Nach Botsman (2013) ist die Sharing Economy auf die Bereiche der Wirtschaft beschränkt, bei denen der Konsum von Produkten und Dienstleistungen im Mittelpunkt steht. Folgt man allerdings ihrem Wortlaut, so können Assets in Form von Finanzvermögen ungenutzt sein und könnten stattdessen anderen direkt zur Ver-

fügung gestellt werden (z.B. auf Crowdfunding-Plattformen oder Peer-to-Peer-Kreditmärkten), so dass ebenfalls eine Ausweitung auf den Finanzsektor notwendig wäre. Botsman definiert mit der Collaborative Economy ein übergeordnetes System ohne Intermediäre im engeren Sinne (z.B. Handelsvertreter, Makler), in dem die Finanz-, Produktions- und Bildungssektoren berücksichtigt werden, allerdings weitet sie das Modell der Sharing Economy nicht auf diese Bereiche aus (Botsman, 2013; Botsman, 2015).

Ihrer Definition zufolge beinhaltet das Sharing auch Güter und Dienstleistungen, die vom Eigentümer nur zur Generierung eines Angebots angeschafft wurden. Bei Car Sharing-Angeboten beziehen beispielsweise die Anbieter die Fahrzeuge vom Hersteller, um diese in Produkt-Dienstleistungssystemen (vgl. Abschnitt 3.3.2) anzubieten. Dies kann nach Belk (2007, S. 127) nicht als Sharing im eigentlichen Sinne aufgefasst werden:

Sharing [...] includes voluntary lending, pooling and allocation of resources, and authorized use of public property, but not contractual renting [or] leasing [...] instead it is] the act and process of distributing what is ours to others for their use and/or the act and process of receiving or taking something from others for our use.

Die Angebote, die nach oben genanntem Prinzip funktionieren, bezeichnet Belk (2014a, S. 11) als Pseudo-Sharing, da die Dienstleistung als Sharing angepriesen wird, es sich allerdings um eine (kurz- oder langfristige) Miete handelt.

Folglich liegt es nahe, den Business-to-Consumer-Bereich, auf dem solche oder ähnliche Angebote gehandelt werden, von der Sharing Economy auszuschließen. Teubner (2014, S. 323) merkt in diesem Zusammenhang an, dass es auch Transaktionen im Consumer-to-Consumer-Bereich gibt, die Belks Auffassung von Sharing verletzen.

Botsman (2013) betrachtet individuelle Fähigkeiten und Dienstleistungen als Vermögensgegenstand, der innerhalb der Sharing Economy für oder ohne eine Gegenleistung Dritten zur Verfügung gestellt werden kann. Allerdings müssen Dienstleistungen differenzierter betrachtet werden. Beispielsweise stellt die Bereitstellung von Fähigkeiten an Dritte für oder ohne eine Gegenleistung eine einfache bzw. konventionelle Dienstleistung dar. Das Austauschen von Dienstleistungen, wie es in Abschnitt 3.3.3 beschrieben wurde, ist genau genommen eine Verrichtung einer gewöhnlichen Dienstleistung, die wiederum mit einer Dienstleistung vergütet wird.

Wird hingegen eine Dienstleistung gleichzeitig für mehrere Personen verrichtet (z.B. Gruppenstadtführung, Taxifahrt mit zwei Fahrgästen etc.), findet das Teilen nicht zwischen dem Anbieter und den Abnehmern statt, sondern vielmehr zwischen den Abnehmern der Dienstleistung, da diese sich den Preis der Dienstleistung teilen. Es kann also innerhalb der Sharing Economy kein Teilen von

Dienstleistungen zwischen dem Anbieter und dem Abnehmer der Dienstleistung geben. Die Betrachtung des Teilens innerhalb des Dienstleistungssektors erfordert eine gesonderte Untersuchung und ist nicht Bestandteil dieser Arbeit. Nachfolgend wird sich deshalb auf das Teilen von (physischen) Gütern beschränkt.

3.5 Definition der Sharing Economy

Wie in Abschnitt 3.4 deutlich wurde, ist es notwendig Botsmans Definition anzupassen. Folgende Punkte werden an eine Definition der Sharing Economy gefordert, um den oben genannten Kritikpunkten gerecht zu werden:

1. Der Anbieter der geteilten Ressource muss diese ebenfalls nutzen oder genutzt haben.
2. Der Eigentümer der geteilten Ressource baut durch das Teilen sein Überschussangebot ab (vgl. Abschnitt 2).
3. Sharing bedeutet, dass sowohl für als auch ohne eine Gegenleistung geteilt werden kann. Die Gegenleistungen können sowohl monetär als auch non-monetär sein.
4. Bei den Ressourcen handelt es sich nicht ausschließlich um physische Güter, sondern auch um Finanzgüter (liquide Finanzmittel) und immaterielle Güter wie z.B. Informationsgüter.
5. Prinzipiell existiert innerhalb der Sharing Economy jede Art von Marktstruktur des privaten Sektors (Consumer-to-Consumer-, Consumer-to-Business-, Business-to-Consumer- und Business-to-Business-Bereiche).

Um sicher zu stellen, dass es sich um echtes Sharing handelt, werden nur die Transaktionen, bei denen sowohl der Abnehmer als auch der Anbieter Nutzer der geteilten Ressource sind, berücksichtigt. Mit dieser Bedingung werden kommerzielle kurz- und langfristige Mietverträge sowie private Leistungen mit gewerblichem Charakter ausgeschlossen. Hier seien die Beispiele DriveNow von BMW und Sixt bzw. angemietete oder gekaufte Wohnräume zur systematischen Weitervermietung auf Wohnraumplattformen erwähnt. Macht hingegen der Eigentümer bzw. Besitzer der geteilten Ressource regelmäßig oder selten selbst Gebrauch der Ressource und stellt diese in Zeiten wiederum anderen zur Verfügung, wenn sie vom Eigentümer nicht benötigt wird (z.B. Weitervermietung der eigenen Wohnung während man selbst verreist ist), so baut der Eigentümer seinen Überschuss an der Ressource ab. Seine Präferenzen über die Ressource entscheiden darüber, ob der Abnehmer für die Nutzung eine Kompensation an den Eigentümer leisten muss. Die Art der Kompensation ist Verhandlungssache der beiden Vertragsparteien. Eine Besonderheit stellen hierbei physische Güter dar, da es beim Teilen zu einem vollständigen Abbau der Überschussnachfrage kommen kann (Redistribution).

Es sind nicht nur (physische) Güter, die geteilt werden können. Ebenso kann ein Wirtschaftssubjekt seine nicht benötigten finanziellen Mittel einem anderen Wirtschaftssubjekt leihen (oder schenken), so dass letzteres seine (temporäre) Nachfrage nach liquiden Mitteln stillen kann. Entscheidend hierbei ist, dass die Verhandlung direkt zwischen den Wirtschaftssubjekten stattfinden muss, d.h. kein Vermittler im engeren Sinne zwischengeschaltet ist. Wäre dies der Fall, würden Finanzintermediäre, wie z.B. Banken, Investmentfonds etc., ebenfalls Teil der Sharing Economy sein. Zwar bedienen Banken und andere Intermediäre im engeren Sinne die Bedürfnisse beider Seiten, indem sie die Sparguthaben nutzen, um Kredite und Risikokapital zu vergeben. In der Regel haben Kreditoren allerdings keinen Einfluss darauf, an wen die Intermediäre im engeren Sinne, einen Kredit vergeben. Die Vermittlung von freistehenden Geldvermögen durch Intermediäre im engeren Sinne kann also nicht als Sharing nach Belk (2007, S. 127) verstanden werden. Bei der Nutzung eines Intermediärs im weiteren Sinne entscheidet der Eigentümer hingegen selbst, an wen ein Kredit oder Investitionskapital vergeben wird, da Intermediäre im weiteren Sinne lediglich einen Marktplatz schaffen, um Nachfrage und Angebot zu bündeln.

Informationen und Wissen haben die Besonderheit, dass sie nicht verbraucht werden können und nur in besonderen Fällen eine exklusive Nutzung der Informationsgüter statt finden kann (z.B. durch rechtlichen Schutz). Außerdem ist es möglich, dass Informationsgüter simultan (d.h. ohne Konsumrivalität) genutzt werden, so dass sie oft als öffentliche Güter eingestuft werden (Linde, 2009, S. 298ff.). Eben diese Eigenschaften machen Informationsgüter teilbar, so dass die Märkte, auf denen Informationsgüter geteilt werden, mit einer Einschränkung zur Sharing Economy gehören. Es wird unterschieden zwischen der uneingeschränkten Bereitstellung von Informationsgütern auf Plattformen, auf denen Peers ihre Informationen selbst zusammensuchen und sich das Wissen eigenständig aneignen müssen, und den Internetseiten, auf denen die Informationsgüter entsprechend aufbereitet werden und das Wissen den Nutzern in Tutorien und Onlinekursen vermittelt wird. Da bei letzteren Plattformen ein Dienstleistungscharakter zu erkennen ist, werden diese Plattformen von der Betrachtung ausgeschlossen. Hinzu kommt, das private und öffentliche (Hoch-)Schulen sowie die Einrichtungen des öffentlichen Sektors im Allgemeinen nicht in der Sharing Economy enthalten sind. Entweder existieren diese Einrichtungen nur, um Wissen zu vermitteln, oder sind durch Steuergelder finanziert, was in der Regel gegen die Freiwilligkeit der Mittelbereitstellung spricht (Steuerzahlungen sind verpflichtend).

Wenn es darum geht, welches Wirtschaftssubjekt mit wem das Sharing betreibt, ist grundsätzlich jede Konstellation denkbar. Obgleich das Teilen unter Privatpersonen am wahrscheinlichsten ist, besteht *kein* Grund, dass Unternehmen untereinander oder Unternehmen mit Privatpersonen freistehende Ressourcen *nicht*

teilen (vgl. Abschnitt 3.4).

Die nachfolgende Definition versucht die obige Ausführung prägnant zusammenzufassen:

Die Sharing Economy ist ein ökonomisches Modell, in der vom Eigentümer oder Besitzer zu selten genutzte Ressourcen Individuen und Unternehmen mittels eines Intermediärs im weiteren Sinne oder eigenständig kostenlos oder gegen eine Gebühr zur Verfügung gestellt werden. Die geteilten Ressourcen reichen von physischen Gütern und Informationsgütern bis hin zu liquiden Finanzmitteln.

Ein Sharing Economy Unternehmen fungiert folglich als Intermediär im weiteren Sinne, in dem es einen Marktplatz für Anbieter und Nachfrager von zu selten genutzten Ressourcen zur Verfügung stellt. Anbieter und Nachfrager senken durch die Nutzung dieses Marktplatzes ihre Suchkosten und steigern ihren Nutzen durch ein Tauschgeschäft (vgl. Abschnitt 2). Das Sharing Economy Unternehmen stellt die Vermittlungsleistung dabei kostenlos oder gegen eine Gebühr bereit.

3.6 Branchenübersicht der Sharing Economy

Im Nachfolgenden wird eine Branchenübersicht der Sharing Economy aufgestellt. Als Ausgangspunkt dient eine Branchenübersicht der Sharing Economy von Owyang (2014). Seiner Auffassung nach existieren zwölf Branchen mit 30 Subbranchen, in denen Sharing Economy Unternehmen tätig sind. In einer Infografik, welche die Branchen und Subbranchen darstellt, listet er Beispielunternehmen, die er den jeweiligen Subbranchen zuordnet (vgl. Abbildung 3, S. 21). Owyang (2014, There are numerous folks we want to thank) verweist auf seiner Internetseite www.web-strategist.com auf die Webseite www.meshing.it, auf der 9.479 Unternehmen (Stand: August 2015) gelistet sind, die nach eigenen Angaben Teil der Sharing Economy sind. Da sich allerdings jede Person dort registrieren und ihr Unternehmen eintragen kann, ist es fraglich inwieweit es sich bei den gelisteten Unternehmen tatsächlich um ein Sharing Economy Unternehmen handelt. Aus diesem Grund bedarf es einer Untersuchung der in Owyangs Infografik aufgeführten Beispiele anhand der Definition zur Sharing Economy aus Abschnitt 3.5. Bei der Betrachtung der Beispielunternehmen wird deutlich, dass es sich bei einem großen Teil der aufgeführten Unternehmen nicht um Sharing Economy Unternehmen nach der Definition aus Abschnitt 3.5 handelt. Zum einen fungieren einige der Unternehmen als Intermediäre im engeren Sinne, indem sie Ressourcen von Peers erwerben, um diese dann selbständig gewinnbringend zu verkaufen oder zu vermieten (vgl. Threadflip, Moveloot). In anderen Fällen stellen die Unternehmen Produkte zur Verfügung, die lediglich vom Unternehmen selber angeschafft werden, um diese dem Verbraucher in einem Produktdienst-

leistungssystem anzubieten (vgl. HauteVault, Car2Go, DriveNow). Des Weiteren nennt Owyang Unternehmen, die zwar als Intermediär im weiteren Sinne agieren, in dem das Unternehmen eine Plattform bereitstellt, auf der sich Anbieter und Nachfrager effizienter finden. Allerdings steht in einer Vielzahl der Unternehmen auf der Anbieterseite der Plattform ein Anbieter, der entweder eine gewöhnliche Dienstleistung (vgl. Uber, PopExpert, Bannerman) oder ein Produkt, das ausschließlich für den Verkauf hergestellt wurde (vgl. Etsy, CustomMade), anbietet. Der Bereich Learning bedarf besonderer Aufmerksamkeit. Werden Informationsgüter auf Plattformen in Form von Informationen der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt, die weder didaktisch aufbereitet noch von einem (professionellen) Lehrer vermittelt werden, besteht bei der Informationsvermittlung kein Dienstleistungscharakter. Da Dienstleistungen von der Betrachtung allerdings ausgeschlossen wurden, werden Plattformen, auf denen die Vermittlung von Wissen nicht vom Nutzer selbst geschieht, nicht beachtet.

Berücksichtigt man die Kriterien aus Abschnitt 3.5, die an die Sharing Economy gestellt wurden, reduziert sich folglich die Anzahl der Branchen, so dass sich eine Branchenübersicht bestehend aus sieben Branchen ergibt. Abbildung 4 (S. 21) illustriert die Branchenübersicht, welche in Anlehnung an Owyang angefertigt wurde.

Nachfolgend wird auf ausgewählte Repräsentanten der einzelnen identifizierten Branchen eingegangen und kurz die Funktionsweise der jeweiligen Plattform erläutert. Eine Liste der in Abbildung 4 aufgeführten Unternehmen und deren Plattform-URLs wird in Anhang B.2 zur Verfügung gestellt.

Bildung In der Bildungsbranche gibt es Plattformen, wie z.B. Instructables, auf denen Nutzer Anleitungen zu selbst hergestellten Produkten einstellen können. Nutzer, die von diesem Wissen profitieren möchten, müssen sich die Beiträge durchlesen, die Informationen selbst verarbeiten und sich das Wissen selbst aneignen. Auf der Plattform Instructables wird Consumer-to-Consumer-Sharing betrieben, allerdings ist es ebenfalls denkbar, dass Firmen Wissen auf Plattformen wie Instructables oder Wikipedia abrufen oder einstellen.

Essen Auf der Plattformen Leftoverswap können Personen, die nach dem Essen noch Essensreste übrig haben, diese den Menschen in ihrer Nachbarschaft anbieten. Da Anbieter von Essensresten auch Abnehmer sein können, besteht die Möglichkeit, dass Essensreste langfristig ausgetauscht werden. Hierbei handelt es sich ausschließlich um Consumer-to-Consumer-Sharing, was allerdings nicht ausschließt, dass es bei anderen Geschäftsmodellen weitere Marktkonstellationen gibt.

Equipment Diese Branche besteht aus drei Subbranchen. In der Subbranche Geräte bietet das Unternehmen CoHealo eine Plattform, auf der medizi-

nisches Equipment zwischen Krankenhäusern ausgetauscht bzw. verkauft werden können. Das Unternehmen WarpIt, das der Subbranche Betriebsmittel zugeordnet wurde, funktioniert ähnlich, allerdings werden hier nicht mehr benötigte Büroartikel, wie z.B. Bürostühle, Schreibtische etc., zwischen Unternehmen verkauft. Die dritte Subbranche Maschinen ermöglicht Straßenbaufirmen ihre zur Zeit nicht benötigten Baumaschinen zu verleihen und von anderen Firmen benötigte Baumaschinen auszuleihen. Diese Subbranchen zeichnen sich dadurch aus, dass die genannten Plattformen das Business-to-Business-Sharing vereinfachen. Da beispielsweise Büroartikel allerdings auch private Abnehmer haben könnten, ist die Konstellation Business-to-Consumer-Sharing innerhalb dieser Branche ebenfalls möglich.

Finanzen Die Finanzbranche wird in zwei Subbranchen unterteilt. In der ersten Subbranche fungieren Plattformen, wie z.B. Prosper oder LendingClub, als Marktplatz, auf denen sich Anbieter und Abnehmer von Privatkrediten finden. In der zweiten Subbranche wird Risikokapital direkt von Privatpersonen an Firmen vergeben. Solange die Geldgeber ihr ungenutztes Kapital vergeben und die Kapitalvergabe ohne im juristischen Sinne gewerblichen Charakter abläuft, kann hier nach der Definition aus Abschnitt 3.5 von Consumer-to-Consumer- bzw. Consumer-to-Business-Sharing gesprochen werden.

Güter Die Güterbranche besteht aus den Subbranchen Verleih und Gebrauchsgüter. In der ersten Subbranche ist das Unternehmen 1000Tools vertreten, welches eine Plattform bietet, auf der Privatpersonen untereinander Werkzeuge verleihen können. In der zweiten Subbranche sind Unternehmen wie Swapdom, Listia oder Ebay vertreten. Das erste Unternehmen bietet eine Plattform, auf der die Nutzer gebrauchte Güter gegeneinander tauschen können. Auf Listia können ebenso wie auf Ebay gebrauchte Waren gekauft und verkauft werden. Allerdings nutzt Listia eine eigens für die Plattform eingeführte Währung. Da auf Ebay auch gewerbliche Verkäufe von professionellen Onlinehändlern stattfinden, ist Ebay ein Hybrid aus einem konventionellen Unternehmen und einem Sharing Economy Unternehmen. In der Güterbranche findet nach allen vorhandenen Daten ausschließlich Consumer-to-Consumer-Sharing statt.

Mobilität In dieser Branche stellen Privatpersonen ihre Fahrzeuge auf Plattformen wie Getaround und RelayRides zur Miete bereit, wenn diese ihre Fahrzeuge nicht benötigen. Selbiges gilt für die Plattform Boatbound, wobei hier das Mietobjekt statt einem Auto ein Boot ist. Dabei ist es denkbar, dass nicht nur Privatpersonen, sondern auch beispielsweise Geschäftsreisende die Mietobjekte anmieten. Folglich findet man bisher Consumer-to-Consumer- und Consumer-to-Business-Sharing. Allerdings wäre es denkbar,

dass auf der Anbieterseite Unternehmen hinzukommen, sofern diese neben ihrem Hauptgeschäft die Fahrzeuge zur Verfügung stellen, wenn diese gerade nicht benötigt werden.

Raum Diese Branche kann in drei Subbranchen unterteilt werden. In der Subbranche Lagerraum können Nutzer auf Plattformen, wie z.B. Roost oder Sharemystorage, nicht benötigten Lagerraum anderen Nutzern zur Verfügung stellen. Sofern der Anbieter den Raum nicht extra geschaffen hat, um diesen zur Miete anzubieten, ist jegliche Marktkonstellation denkbar, wobei die genannten Plattformen sich an Consumer statt an Businesses ausrichten. In der zweiten Subbranche wird Arbeitsraum zwischen Nutzern der Plattformen PeerSpace, Pivotdesk etc. geteilt. Die Intention der Plattformen ist es, Unternehmen die Möglichkeit zu bieten, freie Arbeitsraumkapazitäten anderen Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Selbiges Prinzip gilt für die Plattform Storefront, wobei hier Einkaufsläden nicht benötigte Verkaufsflächen anderen Unternehmen zur Miete überlassen. In dieser Branche findet nach Auswertung der vorhandenen Daten ausschließlich Business-to-Business-Sharing statt, allerdings sind andere Konstellationen ebenfalls denkbar. In der dritten Subbranche wird ungenutzter privater Wohnraum Reisenden zur Verfügung gestellt. Auf Plattformen wie Homeexchange tauschen Nutzer ihren Wohnraum für begrenzte Zeit. Plattformen wie z.B. Airbnb und Onefinestay ermöglichen es den Nutzern unbenutzten Wohnraum anderen zur Miete zur Verfügung zu stellen. In dieser Subbranche findet größtenteils Consumer-to-Consumer-Sharing statt. Da es sich bei den Reisenden allerdings auch um Geschäftsreisende handeln kann, ist das Consumer-to-Business-Sharing ebenfalls vertreten.

Zum einen wird in dieser Arbeit eine von Owyang (2014) abweichende Unterteilung der Branchen vorgenommen. Zudem ist es möglich ebenso eine andere Unterteilung der Branchen und dadurch bedingt unterschiedliche Zuordnungen der Unternehmen zu den jeweiligen Branchen und Subbranchen vorzunehmen, die entsprechend von der jeweils zugrunde liegenden Definition zur Sharing Economy abhängt. Zum anderen ist es unklar, ob mit dieser Branchenübersicht alle vorhandenen Branchen abgedeckt sind. Es ist davon auszugehen, dass es Plattformen gibt, die in bisher nicht betrachteten Geschäftsfeldern das Sharing ermöglichen bzw. vereinfachen, allerdings ihren Bekanntheitsgrad noch nicht soweit steigern konnten, um in dieser Branchenübersicht berücksichtigt werden zu können. Es kann allerdings festgehalten werden, dass weniger Unternehmen in der Sharing Economy tätig sind, als von Owyang (2014) angenommen wird, da seine Liste mit 159 gelisteten Beispielunternehmen unter Anwendung der Definition aus Abschnitt 3.5 auf 39 Unternehmen reduziert wird (vgl. Tabelle 1 in Anhang B.2).

4 Theorie der Geschäftsmodelle

Vorbereitend für die Geschäftsmodellanalysen des Abschnittes 5 wird im Nachfolgenden der Terminus Geschäftsmodell theoretisch erklärt. Dazu erfolgt ein kurzer Literaturüberblick ausgewählter Autoren, der mit der Vorstellung des Business Model Canvas⁴ von Osterwalder et al. (2011) abschließt. Das Business Model Canvas bietet sich an, da es alle Elemente, die ein Unternehmen berücksichtigen muss, hinterfragt und diese in Verbindung setzt (Osterwalder, 2004, S. 43f.).

Eine Geschäftsmodellanalyse verfolgt das Ziel, das „Grundprinzip zu beschreiben, nach dem ein Unternehmen Werte schafft, vermittelt und erfasst“ (Osterwalder et al., 2011, S. 18).

4.1 Was ist ein Geschäftsmodell?

Seit der New Economy, die seit 1995 durch eine hohe Rate des technischen Fortschrittes — getrieben durch sinkende Computerpreise — geprägt ist (Gordon, 2000, S. 2), müssen sich bestehende Unternehmen und Unternehmensgründer mit ihrem Geschäftsmodell auseinandersetzen (Becker, 2012, S. 9f.). Durch den technologischen Wandel und die damit verbundenen veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen erfordern das Überdenken und Entwerfen von Geschäftsmodellen (Wirtz, 2001, S. 210). Dies bedeutet nicht, dass Unternehmen zuvor keine Geschäftsmodelle hatten oder verwendeten. Doch die Geschäftsmodelle industrieller Unternehmen wiesen große Ähnlichkeiten auf, weshalb ihnen keine Aufmerksamkeit gewidmet wurde (Casadesus-Masanell und Ricart, 2007, S. 1). Seit der New Economy rückten jedoch immaterielle Werte (Beziehungen, Wissen, geistiges Eigentum wie Marken etc.) in den Mittelpunkt der Gesellschaft, wodurch eine Übertragung traditioneller Geschäftskonzepte häufig nicht aussichtsreich ist (Boulton et al., 2000, S. 35; Monse, 2000, S. 187) — mit der Folge, dass Firmen und Firmengründer ihrem Geschäftsmodell bzw. der Erstellung eines Geschäftsmodells mehr Aufmerksamkeit widmen mussten.

Worum es sich bei einem Geschäftsmodell genau handelt, ist nicht abschließend geklärt. Da es in der Wissenschaft bisher keine einheitliche Definition gibt (Casadesus-Masanell und Ricart, 2007, S. 1), wird nachfolgend von ausgewählten Autoren ein kurzer Literaturüberblick geliefert.

Nach Osterwalder et al. (2005, S. 5f.) gibt es drei Betrachtungsebenen der Definition von Geschäftsmodellen. Auf der ersten Ebene formulieren die Autoren ein Geschäftsmodell als ein abstraktes, allumfassendes Geschäftsmodellkonzept, sogenannte Meta-Modelle. In ihnen wird eine Definition geliefert, die eine einfache Vorstellung geben soll, was ein Business Model ist und welche Elemente es

⁴Nachfolgend wird abweichend von Osterwalder et al. (2011) der sprachlich korrekte Artikel des Neutrums benutzt.

enthält. Die zweite Ebene (Taxonomie) besteht aus zwei Geschäftsmodelltypen (Schemamodelle und Sub-(Meta)-Modelle), welche jeweils allgemein gültig sind, aber gemeinsame Charakteristika aufweisen. Auf der dritten Ebene werden entweder konkrete Geschäftsmodelle, die es tatsächlich gibt oder deren Konzeptualisierung, Darstellung und Beschreibung geliefert. Diese drei Kategorien können in ihrer Genauigkeit variieren.

4.1.1 Geschäftsmodelle nach Wirtz

Wirtz (2001) thematisierte schon vor über zehn Jahren das Konzept der Geschäftsmodelle und betont dessen Wichtigkeit im Unternehmen. Seine Definition von Geschäftsmodellen lautet wie folgt:

Mit dem Begriff Geschäftsmodell (Business Model) wird die Abbildung des betrieblichen Produktions- und Leistungssystems einer Unternehmung bezeichnet. Durch ein Geschäftsmodell wird in stark vereinfachter und aggregierter Form abgebildet, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozeß in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden. Ein Geschäftsmodell enthält damit Aussagen darüber, durch welche Kombinationen von Produktionsfaktoren die Geschäftsstrategie eines Unternehmens umgesetzt werden soll und welche Funktionen den involvierten Akteuren dabei zukommen.

Wirtz (2001, S. 211)

Dabei differenziert Wirtz (2001, S. 210ff.) zwischen traditionellen Geschäftsmodellkonzepten und E-Commerce Geschäftsmodellkonzepten und integriert für letztere sechs Partialmodelle (Markt-, Beschaffungs-, Distributions- und Kapitalmodell sowie Leistungserstellungs- und Leistungsangebotsmodell) in das Geschäftsmodell (Wirtz, 2001, S. 212). Anzumerken ist hier, dass Wirtz zwar die einzelnen Modelle als Bestandteil eines Geschäftsmodells sieht, diese allerdings nicht explizit miteinander in Verbindung bringt. Außerdem erkennt er neben Chesbrough (2010, S. 355) sowie Brousseau und Pénard (2009, S. 17ff.) die Strategie des Unternehmens als einen Teil des Business Models an, woraufhin er die Analyse der Wettbewerber in sein Business Model integriert (Wirtz, 2011, S. 169).

4.1.2 Geschäftsmodelle nach Magretta

Auch Magretta (2002) formuliert eine Definition eines Geschäftsmodells:

Business models, though, are anything but arcane. They are, at heart, stories — stories that explain how enterprises work. A good business

model answers Peter Drucker's age-old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?

Magretta (2002, S. 87)

Auch in diesem Ansatz werden die einzelnen Komponenten des Geschäftsmodells getrennt voneinander betrachtet. Neben weiteren Autoren wie Casadesu-Masanell und Ricart (2010, S. 205) und Teece (2010, S. 180) ist sie der Auffassung, dass Business Models von der Strategie separat betrachtet werden müssen, aber dass Geschäftsmodelle dennoch in der Lage sind, strategische Fragestellungen zu klären. Weiter lässt Magretta bei der Explikation von Geschäftsmodellen die Betrachtung von Wettbewerbern außen vor. Sie ordnet diese der Strategieentwicklung zu (Magretta, 2002, S. 91).

Osterwalder integriert die Betrachtung der Wettbewerber ebenfalls nicht im Business Model:

I have excluded elements related to the competitive landscape and to implementation, which I understand as related to the ontology.

Osterwalder (2004, S. 44)

Anders als Magretta oder Wirtz führt Osterwalder nicht nur die Komponenten des Geschäftsmodells auf, sondern stellt diese in einen Zusammenhang (Osterwalder, 2004, S. 43f.). Die Herleitung eines Zusammenhangs zwischen den einzelnen Elementen verschafft einen guten Überblick über die internen Gegebenheiten und ihre Beziehungen. Das Business Model Canvas von Osterwalder et al. (2011) wird in der wissenschaftlichen Literatur häufig als Referenz verwendet und dient als Basis für angepasste Modelle (vgl. Weiner et al., 2010; De Reuver et al., 2013; 2623 Zitationen, Stand: 16.09.2015, Google Scholar, 2015). Dieses ist ein qualitatives Tool und kann bei schlechter Datenlage angewandt werden ohne weitere Analysetools heranziehen zu müssen. Dies ist bei der Unternehmensanalyse von Vorteil, wenn Daten nicht ausreichend verfügbar sind oder nur veraltete öffentlich-zugängliche Daten zur Verfügung stehen. Andere Analyseinstrumente wie die Kennzahlenanalyse wären beispielsweise bei einer mangelhaften Datenlage nicht anwendbar. Aus diesem Grund wird nachfolgend das Business Model Canvas vorgestellt und als Analyseinstrument in dieser Arbeit verwendet.

4.2 Das Business Model Canvas

A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of costumers and of the architecure of the firm and its networks of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams.

Osterwalder et al. (2005, S. 10)

Osterwalder et al. (2005) identifizieren in ihrer Definition von Geschäftsmodellen vier Bereiche, welche die essentiellen Geschäftsmodellbereiche eines Unternehmens darstellen. Sie beantworten die Fragen „wer?“, „was?“ und „wie?“ und beleuchten die finanziellen Aspekte des Geschäftsmodells (Osterwalder, 2004, S. 42f.). Diese vier Bereiche enthalten neun Bausteine, die miteinander verknüpft sind (Osterwalder et al., 2005, S. 10). Abbildung 5 illustriert diese Zusammenhänge:

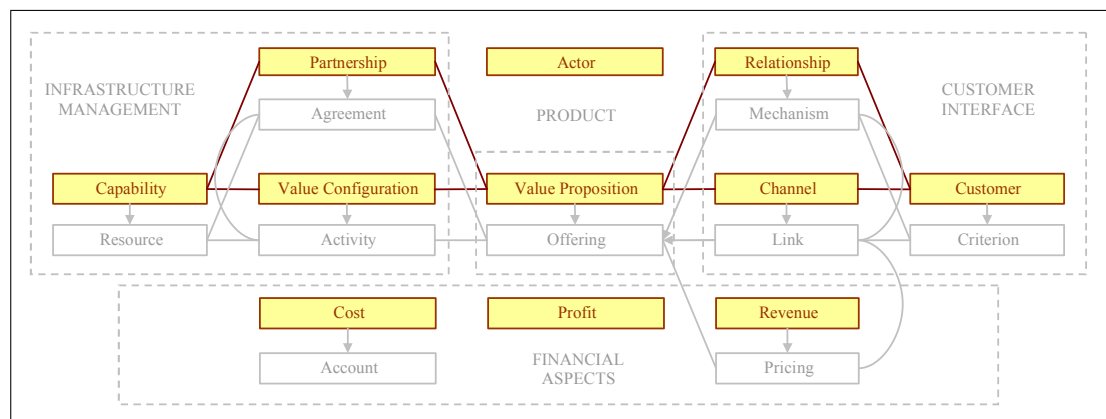


Abb. 5: Business Model Ontology (Osterwalder, 2004, S. 44)

Die Frage „wer?“ umschließt die Bausteine Kundensegmente, Kundenbeziehungen, Kanäle und bilden das Customer Interface. Die Frage „was?“ befasst sich mit dem Baustein Werteangebot. Hier handelt es sich vor allem um das Gut (Product), das dem Kunden angeboten wird. Die Bausteine Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartner befassen sich mit der Fragestellung „wie?“ (Infrastruktur Management). Fragen rund um die Financial Aspects werden in den Bausteinen Kostenstruktur und den Einnahmequellen beantwortet (vgl. Abbildung 5, S. 25). Nachfolgend werden die neun Bausteine des Business Model Canvas beschrieben:

Kundensegmente Kundensegmente bezeichnen die Gruppen von Kunden (Personen bzw. Organisationen), die mit dem Werteangebot angesprochen werden sollen. Um den Kunden ein zugeschnittenes Werteangebot liefern zu

können, werden diese nach Merkmalen, wie z.B. ihren Bedürfnissen, ihrer Verhaltensweise, ihrem Einkommen oder Ähnlichem, unterteilt und einem Kundensegment zugeordnet. Grundsätzlich ist ein Geschäftsmodell in der Lage, mehrere Kundensegmente gleichzeitig und unabhängig von ihrer Größe zu bedienen. Dabei werden die einzelnen Segmente ihrer Priorität nach geordnet, d.h. ihnen wird in unterschiedlichem Maße Aufmerksamkeit gewidmet. Dies kann auch bedeuten, dass ein oder mehrere Kundensegment(e) nicht beachtet werden und sich das Wertangebot des Unternehmens nicht an die Kunden dieser Segmente richtet (Osterwalder et al., 2011, S. 24).

Wertangebote Das Produkt und/oder die Dienstleistung aus dem ein Kundensegment seinen Nutzen zieht, bezeichnet man als Wertangebot. Die angebotenen Leistungen lösen Probleme der Kunden oder befriedigen ihre Bedürfnisse. Durch Innovationen können Bedürfnisse der Kunden erzeugt werden und durch optimierte Produkt- und Serviceleistungen Werte generiert werden. Es ist möglich das Wertangebot für einzelne Kunden individuell zu gestalten. Neben quantitativen Werten wie einem günstigerem Preis, einer besseren Qualität oder gesteigerter Leistungsfähigkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung können auch qualitative Werte wie z.B. das Design und die Marke vermittelt werden (Osterwalder et al., 2011, S. 36f.).

Kanäle Die Kanäle eines Geschäftsmodells bezeichnen die Schnittstellen des Unternehmens mit ihren Kunden. Sie beschreiben wie das Unternehmen über die Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle mit den Kundensegmenten in Kontakt tritt, deren Aufmerksamkeit für das eigene Wertangebot gewinnt und dieses den Kundensegmenten unterbreitet. Auf der anderen Seite dienen die Kanäle dazu, die Vertragskunden zu betreuen sowie deren Meinung über das Wertangebot einzuholen. Die Kanäle spielen bei der Bildung positiver Kundenerfahrungen eine besondere Rolle und sind somit wichtig für die Sicherung der (künftigen) Einkommensströme. Dabei kann ein Unternehmen zwischen eigenen Kanälen (direkt und indirekt) und Partnerkanälen (indirekt) wählen (Osterwalder et al., 2011, S. 30f.).

Kundenbeziehungen Hat ein Unternehmen die Kundensegmente identifiziert, denen es das Wertangebot unterbreiten will, müssen die Kunden akquiriert und anschließend die Beziehung zu ihnen gepflegt werden, um eine positive Kundenerfahrung und damit verbunden eine Steigerung des Verkaufs zu erwirken. Ein Unternehmen muss wählen, welche Art der Beziehung es zu den einzelnen Kundensegmenten führen möchte, wobei mehrere Arten gleichzeitig möglich sind. Beispielsweise kann ein Unternehmen Kunden persönlich bei der Kaufentscheidung unterstützen oder dem Kunden die Mittel bereitstellen sich selbst zu bedienen. Communities helfen dabei den Kontakt

zwischen den Kunden zu ermöglichen, um durch das Analysieren der Beiträge die Bedürfnisse der Kunden verstehen zu lernen. Außerdem kann der Kunde in die Wertschöpfung miteinbezogen werden. Dies ist insbesondere durch Rezensionen möglich (Osterwalder et al., 2011, S. 32f.).

Einnahmequellen Da jedes Kundensegment einzeln bezüglich ihrer Zahlungsbereitschaft über ihr individuelles Wertangebot analysiert wird, können aus jedem Kundensegment Einkünfte gewonnen werden. Für die Preisgestaltung stehen dem Unternehmen verschiedene Preisbildungsmechanismen zur Verfügung, z.B. Listenpreise, Verhandlungen oder Auktionen. Des Weiteren können die Einnahmen aus einzelnen Transaktionen oder aus Dauerschuldverhältnissen (wiederkehrende Einnahmen) generiert werden. Es kann zwischen unterschiedlichen Arten von Einnahmequellen unterschieden werden. Der Verkauf von physischen Gütern, die Gebühr für die Inanspruchnahme einer Dienstleistung und die Vermietung von physischen Gütern sind Beispiele für Einnahmequellen, die ein einmaliges Einkommen erzeugen. Mitgliedsgebühren, Lizenzen und Leasingraten hingegen sind Beispiele einer wiederkehrenden Einnahme (Osterwalder et al., 2011, S. 34f.).

Schlüsselressourcen Die Ressourcen, die für die Funktionsfähigkeit eines Geschäftsmodells unerlässlich sind, bezeichnet man als Schlüsselressourcen. Sie gewährleisten die Schaffung des Wertangebots und dessen Unterbreitung. Außerdem ermöglichen sie die Erreichung von Märkten und die Pflege der Kundenbeziehung. Ein Unternehmen kann diese Ressourcen selbst erstellen, leasen oder von Schlüsselpartnern beziehen. Dabei wird zwischen verschiedenen Arten unterschieden: Physische Schlüsselressourcen sind z.B. Produktionseinrichtungen, Gebäude, Fahrzeuge und Distributionsnetzwerke. Marken, Firmenwissen und Patente sowie Partnerschaften und Kundendaten sind Beispiele für intellektuelle Schlüsselressourcen. In Branchen bei denen Wissen und Kreativität entscheidend ist, können Menschen eine Schlüsselressource darstellen. Diese für das Unternehmen zu gewinnen und einzustellen, kann wiederum finanzielle Mittel benötigen, so dass diese ebenfalls als Schlüsselressource gewertet werden können (Osterwalder et al., 2011, S. 38f.).

Schlüsselaktivitäten Die Handlungen, die für die Funktionsfähigkeit eines Geschäftsmodells unerlässlich sind, bezeichnet man als Schlüsselaktivitäten. Damit sind die Handlungen gemeint, die das Wertangebot erzeugen und unterbreiten (vgl. Schlüsselressourcen). Es wird zwischen drei Kategorien von Aktivitäten unterschieden: Produktion, Problemlösung und Plattform. Letzteres sind z.B. Netzwerke, Marken, Vermittlungsplattformen oder Software (Osterwalder et al., 2011, S. 40f.).

Schlüsselpartner Osterwalder et al. (2011) zählen das Netzwerk von Lieferanten und Partnern zu Schlüsselpartnern, die bei dem Erfolg eines Unternehmens mitwirken. Dabei wird zwischen vier Partnerschaftsarten unterschieden. Diese sind zum einen strategische Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern sowie strategische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern. Sie dienen oftmals zur Optimierung des eigenen Geschäftsmodells. Zum anderen sind es Unternehmensgründungen in Form von Joint Ventures und die Käufer-Anbieter Beziehungen. Letzteres gewährleistet eine zuverlässige Versorgung und optimiert die Verteilung von Ressourcen und Aktivitäten (Osterwalder et al., 2011, S. 42f.).

Kostenstruktur Wird ein Geschäftsmodell umgesetzt, fallen für jeden Baustein Kosten an, die in der Kostenstruktur berücksichtigt werden. Die Geschäftsmodelle können in zwei Arten von Kostenstrukturen aufgeteilt werden. Zum einen gibt es kostenorientierte Geschäftsmodelle, die den Fokus auf der Minimierung der Kosten legen. Zum anderen gibt es Geschäftsmodelle, die den Fokus auf die Wertschöpfung legen und die Minimierung der Kosten zweitrangig behandeln. Mischformen können allerdings auch möglich sein. Sie konzentrieren sich auf die Wertschöpfung bei gleichzeitiger Kostenminimierung und liegen damit zwischen den beiden Extrema (Osterwalder et al., 2011, S. 44f.).

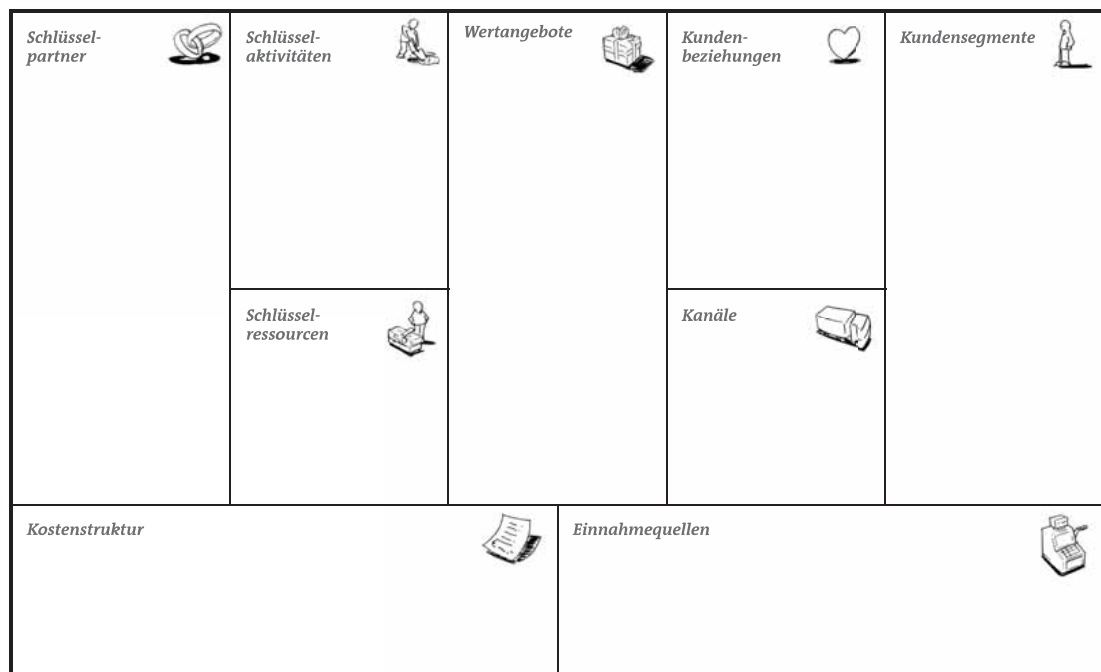


Abb. 6: Business Model Canvas (Osterwalder et al., 2011, S. 48)

Die einzelnen Elemente des Business Model Canvas sind in der Praxis nicht immer eindeutig abzugrenzen, da sie eng miteinander verbunden oder voneinander abhängig sind. Weiter ist anzumerken, dass die Prozesse innerhalb eines jeden

Bausteins nicht im Business Model Canvas erläutert werden. D.h. es wird zwar deutlich gemacht, wie ein Wert geschaffen wird, aber nicht durch welches Vorgehen. Andere Analyseinstrumente, wie die Geschäftsprozessanalyse, würden dieser Problematik entgegenwirken, jedoch würden auch bei ihrer Anwendung Kennzahlen verarbeitet werden, die nicht zur Verfügung stehen. Mit Hilfe des Business Model Canvas kann ein Geschäftsmodell ohne Kennzahlen und ohne weitere Analyseinstrumente visualisiert und dargestellt werden (vgl. Abbildung 6, S. 28).

Die mit Hilfe des Business Model Canvas durchgeführten Geschäftsmodellanalysen bieten eine strukturierte und übersichtliche Grundlage für die Durchführung der SWOT-Analyse, um eine unmittelbare Einschätzung der Firma zu ermöglichen (Osterwalder et al., 2011, S. 220). Aussagen zur gegenwärtigen Situation und künftigen Zielen können durch die Darlegung von internen und externen Faktoren getroffen werden (Osterwalder et al., 2011, S. 228).

5 Geschäftsmodellanalysen

Nachdem gezeigt wurde, in welchen Geschäftsfeldern Sharing Economy Unternehmen zu finden sind (vgl. Abschnitt 3.6), wird in der nachfolgenden Analyse die Wohnraum- bzw. Übernachtungsbranche der Sharing Economy betrachtet. Nachfolgend wird der Begriff Übernachtungsbranche verwendet. Dazu wird in diesem Abschnitt eine Analyse der Geschäftsmodelle von zwei for-profit Unternehmen der Übernachtungsbranche durchgeführt. Eins der zu analysierenden Unternehmen ist in der konventionellen Wirtschaft tätig. Das zweite Unternehmen operiert in der Sharing Economy. Somit ergeben sich zwei Positionen, die exemplarisch durch frei gewählte Repräsentanten abgedeckt werden müssen. Als Repräsentanten wurden die Unternehmen Airbed & Breakfast (Airbnb) und die hotel.de AG gewählt. Airbnb dient als Repräsentant der Sharing Economy Unternehmen aus der Übernachtungsbranche, da es in diesem Bereich das erste Unternehmen ist und das Geschäftsmodell exemplarisch alle denkbaren Einflüsse, die auf ein Unternehmen der Sharing Economy einwirken, fokussieren kann. Das Unternehmen hotel.de AG dient als klassisches Pendant zu Airbnb und wurde aufgrund dessen ausgewählt.

Die Geschäftsmodelle dieser Unternehmen werden mit Hilfe des Business Model Canvas konzeptualisiert und analysiert, mit dem Ziel eine Bestandsaufnahme des jeweiligen Unternehmens herauszuarbeiten (vgl. Abschnitt 4.2).

5.1 Airbnb

Das erste vorzustellende Unternehmen ist Airbnb. Das Unternehmen wurde im Jahre 2008 in San Francisco gegründet und betreibt einen virtuellen Marktplatz, auf dem Menschen global Unterkünfte zur Übernachtung inserieren und buchen können. Das Unternehmen fungiert dabei als Intermediär im weiteren Sinne, indem es den Marktplatz für Anbieter und Nachfrager schafft, aber keine direkte Vermittlung zwischen Vermieter und Mieter übernimmt. Somit stellt Airbnb nach der Definition aus Abschnitt 3.5 ein Unternehmen der Sharing Economy dar, das Leistungsaustauschprozesse der Consumer-to-Consumer- und Consumer-to-Business-Bereiche ermöglicht.

Die Angebote können abhängig von der geographischen Lage und Ausstattung der Unterkunft preislich stark variieren. Auf der Plattform sind über 1,5 Mio. Inserate aus über 190 Ländern vertreten (Airbnb, o.J., p) und in der Vergangenheit konnten mehr als 10 Mio. Buchungen über Airbnb realisiert werden (Anderson, 2012a).

5.1.1 Kundensegmente

Die Kunden von Airbnb bestehen aus Mietern (Reisende) und Vermietern von Unterkünften. Beide Segmente sind für den Marktplatz Airbnb unerlässlich, da die Vermieter die Wohnräume zur Verfügung stellen, welche die Mieter, über die die Erträge erzielt werden, nutzen möchten.

Das Werteangebot von Airbnb zielt besonders auf die Reisenden ab, die auf der Suche nach einer günstigen, ausgefallenen oder luxuriösen Unterkunft sind, die keine Hotelcharakteristika aufweist. Hierbei kann zwischen Privat- und Geschäftsreisenden differenziert werden. Insbesondere Geschäftsreisende könnten ein gesteigertes Interesse daran haben, auf langen Geschäftsreisen in einer privaten Umgebung beherbergt werden zu können (Airbnb, o.J., s).

Airbnb stellt Vermietern die Plattform zur Verfügung, damit diese durch die Vermietung ihres ungenutzten Raumes ihr Einkommen verbessern (Nebenjob-Zentrale, 2015) und/oder neue Leute kennenlernen können. Die Verfolgung beider Motive ist ebenfalls möglich.

Eine Besonderheit besteht darin, dass Personen zu beiden Kundensegmenten gehören können, denn jeder, der seinen Wohnraum weitervermietet, kann gleichzeitig Angebote als Mieter wahrnehmen. Beide Kundensegmente können nicht ohne das andere Kundensegment existieren, verfügen aber über ein vollständig eigenes Werteangebot (Osterwalder et al., 2011, S. 91).

5.1.2 Werteangebot

Den Mietern wird auf der Plattform ein vielfältiges Angebot an Wohnräumen bereitgestellt. Es können neben gewöhnlichen Wohnungen oder Zimmern außergewöhnliche Unterkünfte wie Windmühlen, Luxus-Yachten oder Pubs angemietet werden (Airbnb, o.J., i). Abhängig von der Art und Ausstattung der Unterkunft wird dem Mieter eine große Preisspanne geboten, so dass auch die Bedürfnisse der preisbewussten Kunden befriedigt werden (Nebenjob-Zentrale, 2015). Speziell für Geschäftsreisende und deren Unternehmen besteht seit Sommer 2014 die Möglichkeit über den Partner Concur, die Reisekosten verwalten zu lassen. Dieses Angebot war zu Beginn in England und Australien nutzbar und wurde seit 2015 auf weitere europäische Länder ausgeweitet, steht allerdings nicht weltweit allen Geschäftskunden zur Verfügung (Concur, 2014; Airbnb, 2014).

Den Vermietern von Unterkünften wird eine Plattform geboten, auf der sie freien Wohnraum vermieten können, um eine effizientere Nutzung ihres Wohnraums und/oder eine Einkommensaufbesserung zu erzielen (vgl. Abschnitt 5.1.1). Zur professionellen Darstellung der eigenen Inserate können Vermieter einen kostenlosen Fotografenservice nutzen (Airbnb, o.J., e). Mittels der Option Express-Gastgeben kann der Vermieter zudem den Buchungsvorgang automatisieren, ohne dass für ihn weitere Kosten für die Nutzung dieses Dienstes entstehen (Airbnb,

o.J., q). Im Buchungsfall sind Vermieter durch die Airbnb-Gastgeber-Garantie gegen Schäden am Eigentum durch den Mieter, die den Kautionsbetrag übersteigen, bis zu 1 Mio. US-\$ versichert. Dieses Angebot ist allerdings auf 30 Länder beschränkt (Airbnb, o.J., f). Des Weiteren bietet Airbnb für Gastgeber in den USA eine Versicherung zum Schutz von Gastgebern an, die einen Haftpflichtschutz in Höhe von 1 Mio. US-\$ je Klagefall liefert (Airbnb, o.J., o). Zur Gewährleistung der Sicherheit der Gäste und Gastgeber versendet Airbnb auf Anfrage des US-Vermieters kostenlose Kohlenmonoxidsmelder (Airbnb, o.J., d).

Neben den materiellen Werten bietet die Plattform beiden Kundensegmenten nach eigenen Angaben einen sozialen Wert, indem „Menschen in einzigartigen Reiseerlebnissen [zusammengeführt werden]“ (Airbnb, o.J., p).

5.1.3 Kanäle

Auf Social Media Plattformen, wie beispielsweise Facebook, Instagram, YouTube, Pinterest oder Twitter betreibt Airbnb virales Marketing, um die Aufmerksamkeit auf ihr Werteangebot zu lenken. Durch die Verknüpfung der eigenen Homepage mit den Social Media Plattformen können Inhalte direkt in den sozialen Netzwerken veröffentlicht und geteilt werden. Dies fördert die Word-of-Mouth Kommunikation, die für Airbnb einen wichtigen Kanal darstellt, da für Individuen die Meinungen Dritter — wirtschaftlich nicht im Unternehmen involvierter Personen — von hoher Bedeutung sind und in sie eine große Glaubwürdigkeit gelegt wird (Körner und Urchs, 2007, S. 675). Sie ist zudem „maßgeblich für die Entstehung von emotionaler Kundenbindung und Loyalität“ (Körner und Urchs, 2007, S. 676) und hat damit einen Einfluss auf die Kundenbeziehungen zwischen Airbnb und seinen Kunden. Hinzuzufügen ist, dass die Word-of-Mouth Kommunikation nicht nur über das Internet, sondern auch offline im sozialen Umfeld (z.B. innerhalb von Familien) der Kunden und Interessenten stattfindet (Körner und Urchs, 2007, S. 675). Des Weiteren schaltet Airbnb Werbespots im Internet und im Fernsehen, um das eigene Werteangebot anzupreisen. Durch das Versenden von Newslettern an die Kontakte aus der Mailinglisten wird die Aufmerksamkeit des Kunden gefördert und der Kunde latent zur Nutzung des Angebots animiert.

5.1.4 Kundenbeziehung

Die Steuerung der Webseite und die Bearbeitung der veröffentlichten Inhalte werden für Kunden im Self-Service angeboten und umfassen die volle Kontrolle über die veröffentlichten Inhalte. Falls es Fragen zum Angebot oder zur Nutzung der Seite gibt, kann eine persönliche Unterstützung telefonisch oder per E-Mail eingefordert werden. Der Kundensupport kümmert sich um beide Segmente und ist ganztägig erreichbar (Airbnb, o.J., h).

Um die Beziehung zu den Vermietern zu pflegen, veranstaltet Airbnb für Mitglieder Treffen (sogenannte Meet-ups) in unterschiedlichen Städten (Airbnb, o.J., b). Des Weiteren können Nutzer auf der Plattform Communitys beitreten, die von Airbnb-Gastgebern zu unterschiedlichen Themen erstellt werden (Airbnb, o.J., l). Durch diese Maßnahmen soll der Kontakt zwischen den Vermietern erleichtert und das Gemeinschaftsgefühl gestärkt werden. Zudem ermöglichen die Offline- und Online-Gemeinschaftsaktivitäten eine Mitbeteiligung der Teilnehmer, wodurch sich Zugehörigkeitsgefühle entwickeln können.

In Kooperation mit dem Merchandise Shop Zazzle können Nutzer auf der Plattform von Airbnb unter anderem ihr eigenes Airbnb Logo entwerfen (Airbnb, o.J., j). Damit wird das Unternehmenslogo personalisiert, was die Bindung zwischen den Kunden und Airbnb fördert.

5.1.5 Einnahmequellen

Bei jeder Buchung ist sowohl vom Reisenden als auch vom Vermieter eine Service-Gebühr zu entrichten. Die Gebühr für Reisende beträgt mindestens 6% und maximal 12% und ist abhängig vom Buchungsbetrag. Je höher der Buchungsbetrag ist, desto geringer fällt die Gebühr aus. Der Rechnungsbetrag ergibt sich aus dem Buchungsbetrag und der Service-Gebühr und ist vom Reisenden bei der Buchung direkt zu begleichen. Die Gebühren der Vermieter sind ebenfalls abhängig vom Buchungsvolumen und betragen 3% der Einnahmen. Der Vermieter erhält nach dem Eintreffen des Gastes den Buchungsbetrag abzüglich der zu entrichtenden Service-Gebühr, die an Airbnb zu zahlen ist. Wird eine Buchung vom Gast storniert, wird die Service-Gebühr nicht erstattet. In diesem Fall entgehen Airbnb keine Einnahmen. Storniert der Gastgeber die Buchung, geht hingegen die Gebühr vollständig an den Gast zurück und Airbnb erhält keine Provisionszahlung. Airbnb erhebt darüber hinaus eine Wechselkursgebühr in Höhe von 3%, sofern die vom Gast genutzte Währung von der Währung des Inserats abweicht (Airbnb, o.J., m).

Über den Umfang der Einnahmen aus Kooperationen und Allianzen von Airbnb zu anderen Firmen, wie beispielsweise dem Merchandise Shop Zazzle, über den der Vertrieb von Merchandise-Artikel von Airbnb läuft, gibt es keine Auskunft. Es ist jedoch davon auszugehen, dass das Unternehmen am Erlös beteiligt ist.

5.1.6 Schlüsselressourcen

Die Plattform und die Server, die zur Unterhaltung der Plattform benötigt werden, stellen für Airbnb Schlüsselressourcen dar. Ohne eine funktionsfähige Webseite kann das Angebot nicht unterbreitet werden. IT-Fachkräfte und weitere Mitarbeiter stellen sicher, dass die Funktionstüchtigkeit gegeben und das Design ansprechend ist. Eine finanzielle Absicherung erfährt das Unternehmen durch die

hohen Beteiligungssummen, die von Wagniskapitalgebern bereitgestellt wurden (vgl. Austin et al., 2015b).

Die Marke Airbnb und dessen Brand Equity suggeriert dem Kunden eine Wichtigkeit des Unternehmens und fördert das Interesse der Gesellschaft. Die Marke Airbnb steht für die Erfüllung eines Reiseerlebnisses, mit besonderen Merkmalen, wie beispielsweise Unterkünfte ohne Hotelcharakteristika (vgl. Abschnitt 5.1.1). Das Interesse an der Vermittlungsplattform wird durch Erfahrungsberichte, Empfehlungen und/oder Erlebnisse direkt auf der Plattform und/oder in sozialen Netzwerken geweckt (vgl. Abschnitt 5.1.4 und 5.1.7). Darauf lässt der Bekanntheitsgrad und die stetig steigende Anzahl gebuchter Nächte schließen. Bisher sind mehr als 1,5 Mio. Inserate auf Airbnb in mehr als 190 Ländern veröffentlicht worden (Airbnb, o.J., p).

5.1.7 Schlüsselaktivitäten

Um den Provisionen, die an Airbnb gezahlt werden müssen, nicht entgehen zu können, investiert Airbnb in die Produktentwicklung und die Instandhaltung der Plattform. Probieren die kommunizierenden Parteien, anderweitig in ein Geschäftsverhältnis zu treten, versucht Airbnb dies zu unterbinden. Beispielsweise löscht Airbnb E-Mail Adressen, die in privaten Nachrichten verschickt werden, um dieser Problematik entgegenzuwirken (Airbnb, o.J., n). Dadurch sind die Nutzer der Plattform gezwungen, die Buchung über Airbnb vorzunehmen, wodurch die Einkommensströme Airbnbs gesichert werden.

Vertrauen ist bei der Vermietung von Unterkünften zwischen Konsumenten von hoher Bedeutung, damit es zu Transaktionen auf der Plattform von Airbnb kommt. Vermieter und Mieter haben asymmetrische Informationen übereinander und über die Unterkunft. Airbnb ermöglicht es dem Mieter und Vermieter nach dem Aufenthalt die jeweils andere Partei zu rezensieren. Durch die Implementierung von Bewertungstools wird der Informationsasymmetrie entgegengewirkt. Durch die Bewertungen der Nutzer wird die Bildung einer Vertrauensbasis gefördert und speziell bei der Bewertung der Unterkünfte durch Gäste kann ein Mehrwert für andere Gäste generiert werden (Osterwalder et al., 2011, S. 33).

Weitere Schlüsselaktivitäten finden sich im Marketing. Die Gründungsgeschichte von Airbed & Breakfast wird in zahlreichen Interviews involvierter Personen deutlich kommuniziert (Nebenjob-Zentrale, 2015; Kessler, 2014; Friedman, 2013; Nguyen und Gebbia, 2009). Angesichts des Bekanntheitsgrades der Gründungsgeschichte ist dahinter eine Public-Relation-Maßnahme erkennbar, die das Wer-teangebot unterstützt. In welcher Form dies geschieht, ist nicht eindeutig klärbar. Es kann sich um Sympathie handeln, die durch die Gründungsgeschichte beim potentiellen Kunden entsteht.

Das Community-Management ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil sowie die

Organisation von Gemeinschaftstreffen in unterschiedlichen Städten und die Beauftragung von Fotografen (vgl. Abschnitt 5.1.2). Das Content-Management, welches zur Aufbereitung, Verwaltung und Bereitstellung von Informationen für den Kunden nötig ist, ist Teil der Aktivitäten, die das Unternehmen ausüben muss, um das Wertangebot den Kunden unterbreiten zu können.

5.1.8 Schlüsselpartner

Werbeagenturen, wie z.B. Psyop, ermöglichen es Airbnb Teile der Schlüsselaktivität Marketing abzutreten und lokale Fotografen helfen den Kunden, ihr eigenes Inserat besser darzustellen. Beide Partner helfen folglich bei der Optimierung des Geschäftsmodells.

Zwischen Airbnb und Zahlungsprovidern, wie z.B. Paypal und dem Unternehmen Nest, einem Hersteller für Thermostate und Rauchmelder sowie der Firma Concur, einem Anbieter für Reisekostenabrechnungen besteht eine strategische Allianz, ohne dass die jeweiligen Parteien im Wettbewerb zueinander stehen. Dabei nutzt Airbnb die bestehenden Produkte und Infrastrukturen, um die eigene Kapazität zu erweitern ohne selbst Ressourcen aufzuwenden. Im Unterschied zur Käufer-Verkäufer-Beziehung stärken beide Parteien ihre eigene Marktposition ohne zusätzliches Wagnis einzugehen (Osterwalder et al., 2011, S. 43). Der Merchandise Shop Zazzle gilt ebenfalls als Partner von Airbnb.

Obgleich es sich bei einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Regierungen um keine Zusammenkunft von Unternehmen handelt, sei hier die Zusammenarbeit mit den Regierungen der verschiedenen Länder erwähnt. Airbnb arbeitet nach eigenen Angaben mit den lokalen Regierungen an der Vereinfachung der Gesetze zur kurzzeitigen Beherbergung zusammen. Gleichzeitig unterstützt Airbnb die Regierungen bei der Durchsetzung der Belegungssteuer (Airbnb, o.J., r).

5.1.9 Kostenstruktur

Die mit dem Geschäftsmodell von Airbnb verbundenen Kosten setzen sich aus mehreren Faktoren zusammen. Es fallen fixe Kosten für die Entwicklung und Instandhaltung der Plattform sowie für die Unterhaltung der Server an. Zudem stellen die Miete bzw. Abschreibungen für die Geschäftsräume sowie die Betriebskosten der Geschäftsräume Fixkosten dar. Löhne und Gehälter für die Mitarbeiter des Unternehmens sind je nach Vertragsgestaltung variabel oder fix. Weitere Kosten müssen für Werbeagenturen aufgewendet werden, wenn Werbespots oder Ähnliches produziert und geschaltet werden. Das Marketing und Community-Management erfordert ebenfalls die Aufwendung von Kosten, welche Mischkosten darstellen. Lokale Fotografen müssen ebenfalls je nach Bedarf entlohnt werden. Es ist unklar welche Art von Kosten für Airbnb durch den Fotografen-Service entstehen. Falls die Fotografen nach Aufträgen bezahlt werden, verursachen die

Buchungen des Fotografen-Service variable Kosten. Hat Airbnb mit bestimmten regionalen Fotografen Rahmenverträge abgeschlossen, entstehen durch den Fotografen-Service fixe Kosten. Versicherungsverträge, die als Absicherung für die Nutzer und das Unternehmen abgeschlossen wurden, müssen zwar stetig bezahlt werden, jedoch ist die Versicherungsprämie für einzelne Perioden fix.

5.2 Hotel.info

Die hotel.de AG ist ein im Jahre 2001 gegründetes Unternehmen mit Hauptsitz in Nürnberg. Das Unternehmen bietet einen internationalen Online-Reservierungsdienst für Hotelübernachtungen, wobei hotel.info auf seinen Internetplattformen als Intermediär im weiteren Sinne fungiert und Angebot und Nachfrage zusammenbringt. Auf der einen Seite sind die Hotels, die ihre Räumlichkeiten und Dienste auf der Plattform von hotel.info anbieten, und auf der anderen Seite die Hotelkunden, die auf der Suche nach einem passenden Angebot sind. Da Hotels die Räumlichkeiten erbauen, mieten oder leasen, um ein Angebot zu generieren, handelt es sich bei ihnen um konventionelle Unternehmen. Somit stellt hotel.info eine Vermittlungsplattform der konventionellen Wirtschaft dar, die den Business-to-Consumer und Business-to-Business-Bereich bedient.

Als Analysegegenstand dient die globale Plattform der hotel.de AG, welche unter `www.hotel.info` erreichbar ist. Das Angebot auf der Seite deckt sich mit dem Angebot auf `www.hotel.de`. Daher wird im nachfolgenden lediglich die international erreichbare Webseite hotel.info genannt.

5.2.1 Kundensegmente

Die Kundensegmente der hotel.de AG gliedern sich in Geschäftskunden und Privatkunden aller Einkommensklassen sowie Hotels. Damit werden drei Kundensegmente der hotel.de AG identifiziert. Somit betreibt die hotel.de AG eine Multi-sided-Plattform, auf der drei Kundensegmente bedient werden, wobei die Kundensegmente Geschäftskunden und Hotels sowie Privatkunden und Hotels voneinander abhängig sind, da die Angebote von den Hotels gestellt werden und die Nachfrage von den Geschäfts- und Privatkunden getätigt wird. Anders als in Abschnitt 5.1.1 werden die Geschäftsreisenden in ein eigenständiges Kundensegment gelistet, da ihnen ein eigenständiges Werteangebot unterbreitet wird.

5.2.2 Wertangebote

Das Kernwertangebot der hotel.de AG liegt in der „Vermittlung und dem Abschluss eines Beherbergungs-, Reisedienstleistungs- oder Tagungsvertrags [...]“ (hotel.de AG, o.J., j, Inhalt dieser Dienstleistung). Die zur Buchung ausgeschriebenen Hotelzimmer werden nach eigenen Angaben zu Vorzugspreisen angeboten

(hotel.de AG, o.J., a; hotel.de AG, o.J., c). Das bedeutet, dass das Unternehmen auf seiner Webseite besonders preiswerte Hotelzimmer anbietet. Die hotel.de AG bietet seinen Kunden eine Bestpreis-Garantie, die allerdings in den allgemeinen Geschäftsbedingungen nicht festgehalten ist. Unter einer Bestpreis-Garantie wird im Allgemeinen ein Preis verstanden, der niedriger ist als ein identisches Angebot eines anderen Anbieters und deckt sich mit der Phrase „tagesaktuelle Vorzugspreise“ (hotel.de AG, o.J., c). Laut der Vertragsbedingungen, die hotel.de AG an ein Hotel stellt, heißt es, dass das Hotel sich für seine Unterkünfte im Ausland verpflichtet, dass die „hotel.de [AG] immer die mindestens gleich günstigen Preise und Preisbindungen [...] erhält [...]“ (hotel.de AG, o.J., g). Bevor die Buchung getätigt wird, erfolgt eine Reservierung des Hotelzimmers, bis eine Buchungsbestätigung vom Hotel erteilt wird. Die Nutzung der Webseite und die Reservierung ist für die Reisenden kostenfrei (Bundesanzeiger, 2013, Strategie und Geschäftsmodell). Sofern man kein festes Reisedatum angibt, kann vom Best Buy-Prinzip Gebrauch gemacht werden. Dieses erlaubt den Vergleich unterschiedlicher Preise für eine Unterkunft an unterschiedlichen Tagen und ermöglicht ein passendes Angebot auszuwählen (hotel.de AG, o.J., c)

Seit dem Jahre 2007 werden auch Tagungen an Firmenkunden vermittelt. Dies beinhaltet auch das Angebot von Tagungspauschalen, die Sonderleitungen, wie Verpflegungen, mit einschließen (hotel.de AG, o.J., c). Über das hauseigene Reservierungssystem der hotel.de AG können die externen Systeme der Hotels integriert werden, wodurch eine automatische Aktualisierung der Verfügbarkeit ihres Zimmerkontingents auf hotel.info ermöglicht wird (Bundesanzeiger, 2013, Strategie und Geschäftsmodell; hotel.de AG, o.J., c). Neben sogenannten Partnerschaftstarifen können Hotels Widgets, wie beispielsweise eine Facebook-Buchungsmaske auf ihrer Webseite integrieren, die von der hotel.de AG zur Verfügungen gestellt werden (hotel.de AG, o.J., f). Durch die Partnerschaftstarife wird Hotels die Teilnahme am Top Ranking-Verfahren ermöglicht, durch das eine erhöhte Sichtbarkeit des Hotelzimmer-Angebots gewährleistet wird. Unter Top Ranking wird eine Auktion verstanden, bei der Hotels um einen hochrangigen Suchergebnisplatz auf der Webseite bieten können, um die Sichtbarkeit des eigenen Inserats zu erhöhen und folglich mehr Buchungen verzeichnen zu können. In das Ranking fließen mehrere Aspekte, wie der Provisionssatz, die Bewertungen der Reisenden und die Buchungshäufigkeit des Hotels mit ein, die die Rangliste beeinflussen (Bundesanzeiger, 2013, Provisionsmodell). Dies ermöglicht auch weniger bekannten und neuen Hotels, die Sichtbarkeit für ihr Hotel zu erhöhen, was positive Auswirkungen auf dessen Bekanntheitsgrad hat. Buchungskunden, d.h. Kunden auf der Nachfrageseite der Plattform, könnten vom Top Ranking der Hotels profitieren, sofern ihre Suchkosten durch das geänderte Ranking gesenkt werden.

5.2.3 Kanäle

Vorrangig nutzt das Unternehmen den direkten Absatz über die eigene Plattform. Auf der Seite unterbreitet das Unternehmen ihren Kunden das Werteangebot in mehreren Sprachen und ermöglicht die Option der direkten Buchung von Hotelzimmern und Tagungsangeboten. Über die Webseiten der HRS — Hotel Reservation Service Robert Ragge GmbH, die auch Betreiber der Webseite von HRS Group ist, gibt es eine Verlinkung zum Internetangebot der hotel.de AG. Die Beachtung des Unternehmens wird somit gefördert und begünstigt eine konstante oder gegebenenfalls eine steigende Besucheranzahl auf hotel.info. Die mobile Internetseite und die App des Unternehmens dienen als weiterer Distributionskanal, der über verschiedene mobile Endgeräte in mehreren Sprachen genutzt werden kann (Bundesanzeiger, 2013, Marketing). Durch die Nutzung der App wird neben einer zeitunabhängigen Buchung über den Computer, auch eine Buchung ortsunabhängig Buchungen ermöglicht, wodurch (impulsive) Sofortbuchungen gefördert werden. Wer die App nicht downloaden möchte, kann auf seinem Smartphone oder vergleichbaren Geräten, die mobile Webseite über den Browser einsehen und das Angebot in Anspruch nehmen. Ein weiterer Vertriebskanal ist die Servicehotline, über die Kunden telefonisch Buchungen vornehmen können (hotel.de AG, o.J., d). Die Bestandskundenpflege und Neukundengewinnung wird zusätzlich über Kommunikationskanäle, wie Social Media Plattformen, gefördert. Durch die weltweite Präsenz sozialer Netzwerke wird der Bekanntheitsgrad der hotel.de AG gesteigert und auf das Werteangebot aufmerksam gemacht.

5.2.4 Kundenbeziehungen

Die Beziehung zu den Kunden ist auf einer Multi-sided Plattform wichtig, da das Geschäftsmodell nur funktioniert, wenn Kunden auf der Angebots- und der Nachfrageseite vorhanden sind. Insbesondere eine gute Beziehung zu den Hotels ist von hoher Bedeutung, damit die hotel.de AG die Hotels als Bestandskunden halten kann und deren Kontingent auf der Plattform verfügbar ist. Die Beziehung zwischen der hotel.de AG und der Nachfrageseite ist größtenteils unpersönlich, da die Gäste sich auf der Plattform selbst bedienen. Nutzt der Gast hingegen den telefonischen Buchungsdienst, wird der Kunde persönlich bei der Buchung unterstützt. Des Weiteren steht die Servicehotline auch nach einer Buchung für Rückfragen zur Verfügung und ist jederzeit (auch aus dem Ausland) kostenfrei erreichbar (hotel.de AG, o.J., d). Kunden haben zudem die Möglichkeit mittels eines integrierten Bewertungsinstruments, Rezensionen zu den einzelnen Hotels nach deren Aufenthalt zu verfassen, was das Buchungsverhalten weiterer Kunden je nach Bewertung positiv bzw. negativ beeinflussen kann (Bundesanzeiger, 2013, Marketing; Osterwalder et al., 2011, S. 33). Weiter werden Newsletter an Bestandskunden mit angepassten Inhalten verschickt, welche die Kunden über

spezielle Angebote und Aktionen informiert (Bundesanzeiger, 2013, Marketing). Die Aufmerksamkeitsspanne wird dadurch gefördert und eine erhöhte Buchungsrate unterstützt. Um das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen zu stärken, veröffentlicht das Unternehmen erhaltene Auszeichnungen auf der Vermittlungsplattform (hotel.de AG, o.J., h). Die Nutzung der Webseite kann ohne Registrierung seitens der Buchungskunden erfolgen. Dies hat zur Folge, dass auch Personen, die sich nur ungern auf Internetseiten registrieren möchten, dieses Angebot nutzen können und vorrangig auf hotel.info eine Unterkunft buchen. Durch vereinzelte Niederlassungen im Ausland kann die Kundenpflege gezielter und persönlich erfolgen, da die Kunden einen nationalen Ansprechpartner aufsuchen können. (Bundesanzeiger, 2013, Unternehmensstrategische Risiken).

5.2.5 Einnahmequellen

Die hotel.de AG bezieht eine Vermittlungsprovision von Hotels, die ihre Hotelzimmer auf der Webseite anbieten. Die Provisionshöhe ist von der hotel.de AG auf 15% des Buchungsumsatzes eines Zimmers festgelegt worden (Bundesanzeiger, 2013, Provisionsmodell). Für Gruppenbuchungen wird eine Provision in Höhe von 13% des Umsatzes berechnet. Hinzu kommen 10% für Veranstaltungsreservierungen und 3% für Widgets-Buchungen (hotel.de AG, o.J., g). Die in Abschnitt 5.2.2 erläuterten Top Ranking Angebote für Partner sind eine weitere Einnahmequelle. Über die Höhe dieser Einnahmen liegen keine weiteren Informationen vor. Nach eigenen Angaben ist für Reisekunden die Nutzung der Webseite und die Reservierung von Hotelzimmern kostenfrei (vgl. Abschnitt 5.2.2). Unklar ist allerdings, inwieweit die Provisionszahlungen der Hotels auf die Kunden abgewälzt werden. Es ist davon auszugehen, dass ein Anteil einer jeden Provision in den Beherbergungspreisen, die die Privat- und Geschäftsreisen zu entrichten haben, inbegriffen sind.

5.2.6 Schlüsselressourcen

Die Server und die Software sowie die urheberrechtlich geschützten Reservierungssysteme (hotel.de AG, o.J., j, Copyright) werden als Schlüsselressourcen des Unternehmens verstanden (Bundesanzeiger, 2013, Informationstechnische Risiken), da sie unerlässlich sind, um die Funktionsfähigkeit der Webseite zu garantieren. Das Wissen und die Best-Practice-Erfahrungen des Mutterunternehmens HRS — Hotel Reservation Service Robert Ragge GmbH können ebenfalls unter Schlüsselressourcen eingeordnet werden (Bundesanzeiger, 2013, Brief des Vorstands). Der prägnante und klar verständliche Markenname trägt zum Wiedererkennungswert des Unternehmens bei, sodass die Marke als Schlüsselressource anerkannt werden kann (Bundesanzeiger, 2013, Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren). Für eine gute Positionierung am Markt ist das Wissen und die Beständig-

keit von Mitarbeitern notwendig, da ein gewisses Know-how wichtig ist, um ein gut funktionierendes Geschäft aufzubauen und aufrecht halten zu können (Bundesanzeiger, 2013, Personalrisiken). Die finanziellen Ressourcen sind das Barvermögen/Grundkapital und die finanzielle Absicherung durch die Konzernmutter HRS. Die Kundenstämme der Nachfrage- und Angebotsseite der Plattform gelten ebenfalls als Schlüsselressource, da nur mit ihrer Verfügbarkeit eine Buchung abgeschlossen werden können.

5.2.7 Schlüsselaktivitäten

Damit das Geschäftsmodell Bestand hat, müssen einige Schlüsselaktivitäten durchgeführt und vom Unternehmen berücksichtigt werden. Neben der Search Engine Optimization (SEO) sowie dem Search Engine Marketing (SEM) und den daran anknüpfenden Werbemöglichkeiten, die Google anbietet, investiert das Unternehmen in die Instandhaltung und Weiterentwicklung der Website und den mobilen Applikationen (Bundesanzeiger, 2013, Marketing). Dazu zählen IT-Maßnahmen, wie die mehrsprachige Programmierung der (mobilen) Internetseite und der App, sowie die Veränderungen im Design der Internetseite (Bundesanzeiger, 2013, Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren). Weitere Schlüsselaktivitäten liegen im Customer Relationship Management, wie z.B. der Versand von Newslettern (Bundesanzeiger, 2013, Marketing). Nach eigenen Angaben werden für die Darbietung des eigenen Wertangebots, die Erreichung neuer Märkte und die Neukundenakquise Messe-Auftritte durchgeführt. Zudem wird das Wertangebot von hotel.info auf externen Reiseseiten integriert, um eine größere Reichweite zu erzielen, sowie Werbung auf externen Plattformen geschaltet (Bundesanzeiger, 2013, Marketing).

5.2.8 Schlüsselpartner

Als Schlüsselpartner fungieren Handelspartner, wie die Autovermietung Sixt, die Navigationshilfe routnet etc., mit denen die hotel.de AG eine geschäftliche Partnerschaft eingegangen ist. Die Leistungen der Partnerunternehmen werden auf hotel.info angepriesen und verlinkt (hotel.de AG, o.J., b). Diese Partnerschaften werden nach Osterwalder et al. (2011, S. 42f.) als strategische Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern bezeichnet. Zahlungsprovider sind ebenfalls Partner des Unternehmens, sodass Buchungskunden ihre Buchungen mit unterschiedlichen Zahlungsmethoden begleichen können, sofern das Hotel neben der Kreditkartenzahlung weitere Zahlungsarten akzeptiert. Hinzu kommen Affiliate-Partnerschaften (hotel.de AG, o.J., e), wie die zum Unternehmen Bergengruen & Djabbari Azad & Sol GbR. Dieses betreibt die Webseite Green Booking, auf der deutsche, umweltschonende Hotels, die auf hotel.info angeboten werden, beworben werden. Durch eine Weiterleitung auf hotel.info kann das Hotelzimmer anschließend gebucht werden. Hinzu kommt die Reiseplattform swoodo.de, die seit 2010

Partner der hotel.de AG ist (hotel.de AG, 2010). Die Partnerschaft zu letzterem Unternehmen stellt eine strategische Partnerschaft zwischen Wettbewerbern dar (Osterwalder et al., 2011, S. 42).

5.2.9 Kostenstruktur

Für die Marketingmaßnahmen, wie die Suchmaschinenoptimierung und die Maßnahmen zur Neukundengewinnung, sowie die Bestandskundenpflege aller Kundensegmente entstehen Kosten für das Unternehmen. Hinzu kommen Aufwendungen für die IT-Maßnahmen und Entwicklung sowie Gestaltung der Webseite. Immaterielle Vermögensgegenstände, wie Software Lizenzen und Software-Updates, verursachen weitere Kosten. Betriebliche Aufwendungen wie beispielsweise Miete für Gebäude, Gehälter, Versicherungen und Server stellen Fixkosten für das Unternehmen dar. Die Affiliate-Partnerschaften erzeugen weitere Kosten für das Unternehmen. Durch die Partner werden Buchungskunden an die hotel.de AG vermittelt. Die daraus resultierenden Provisionszahlungen, die hotel.info zu leisten hat, gehen vom Buchungsvolumen aus und betragen maximal 6,5% (hotel.de AG, o.J., f).

6 SWOT-Analysen

Externe Faktoren, die auf das Unternehmen einwirken, werden im Business Model Canvas nicht berücksichtigt. Um eine vollständige Geschäftsmodellanalyse zu erstellen, wird das Business Model Canvas um eine SWOT-Analyse erweitert. In diesem Abschnitt wird zu Beginn eine kurze theoretische Einleitung zur SWOT-Analyse geliefert, um im Anschluss die Geschäftsmodelle der beiden untersuchten Unternehmen einzuschätzen.

6.1 Theorie zur SWOT-Analyse

Mittels der SWOT-Analyse wird eine zweckmäßige und konzentrierte Darstellung einer Unternehmenssituation erörtert. Als Analysegegenstand dient ein vollständig konzeptioniertes Geschäftsmodell, das die Bereiche Infrastructure, Product, Customer Interface und Financial Aspects abdeckt (vgl. Abbildung 5, S. 25). Die internen und externen Faktoren eines Unternehmens werden in Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses), bzw. in Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) gegliedert und eingeschätzt (Paul und Wollny, 2011, S. 79ff.).

Die Stärken und Schwächen sind subjektiver Natur und werden oftmals innerhalb des Unternehmens als eine Stärke oder Schwäche definiert (Paul und Wollny, 2011, S. 81, S. 83). Dieser Vorgang kann auch durch einen Vergleich zu Wettbewerbern erfolgen. Die Wettbewerber werden ohne eine ursächliche Relation zum Unternehmenserfolg selektiert und beurteilt (Paul und Wollny, 2011, S. 81). Um eine Eigenschaft als Stärke oder Schwäche zu identifizieren, dient der Branchendurchschnitt als Vergleichsgröße (Welge und Al-Laham, 2012, S. 448 ff.). Auch durch die Betrachtung vergangener Unternehmensaktivitäten können Stärken und Schwächen herausgearbeitet werden, da diese Einfluss auf den Ist-Zustand eines Unternehmens haben können oder Aussagen zu vergangenen Stärken und Schwächen ermöglichen (Paul und Wollny, 2011, S. 83).

Die externen Faktoren, wie z.B. erkennbare Trends oder Marktveränderungen, die ein Unternehmen beeinflussen können, werden in Chancen und Risiken klassifiziert. Aber auch Veränderungen innerhalb der Unternehmensstruktur, die beispielsweise durch technologische Veränderungen hervorgerufen werden können, werden in der externen Betrachtung berücksichtigt (Paul und Wollny, 2011, S. 83). Anzumerken ist, dass die interne und externe Betrachtung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken oft nicht ausreichend transparent ist, da eine Abhängigkeit zwischen den Eigenschaften bestehen kann oder diese einen gleichen Beweggrund haben. Durch eine Abweichung im Kontext oder im Betrachtungswinkel kann zudem eine Beurteilung verzerrt werden (Paul und Wollny, 2011, S. 82). Lediglich in Verbindung mit dem Business Model Canvas kann eine strukturierte Analyse sichergestellt werden (Osterwalder et al., 2011, S. 220).

6.2 Airbnb

Auf Grundlage der Geschäftsmodellanalyse in Abschnitt 5.1 wird nachfolgend das Geschäftsmodell von Airbnb mittels der SWOT-Analyse untersucht.

6.2.1 Stärken

Airbnb grenzt sich durch das Angebot an Unterkünften ohne Hotelcharakteristika von den Angeboten der Hotellerie ab. Dabei wird dem Kunden eine große Vielfalt an Unterkünften geboten (vgl. Abschnitt 5.1.2). Oftmals liegen die Preise für die Unterkünfte, die auf Airbnb angeboten werden, unterhalb des Preises eines vergleichbaren Angebots für eine Hotelübernachtung (Beeger, 2014). Ein weiterer Vorteil gegenüber einer Hotelunterkunft liegt darin, dass Mieter und Vermieter sich auf einer persönlichen Ebene begegnen und die Gelegenheit für Mieter besteht, Empfehlung für Sehenswürdigkeiten, lokale Attraktionen oder andere Tipps über die ansässigen Vermieter einzuholen.

Erhält ein Vermieter auf der Plattform von Airbnb eine Anfrage eines potentiellen Mieters, wird der Vermieter über SMS und/oder Email informiert. Antwortet der Vermieter auf die Anfrage, erhält der potentielle Mieter ebenso eine Benachrichtigung (Airbnb, o.J., k). Dies reduziert auf beiden Seiten die Reaktionszeit und erleichtert dem Vermieter die Verwaltung seines Inserats. Die in Abschnitt 5.1.2 erwähnte Option des Express-Gastgeben stellt ebenfalls eine Stärke dar, da für den Kunden durch diesen Dienst ein Mehrwert, aber keine weiteren Kosten entstehen. Dies hat zur Folge, dass potentielle Mieter ohne eine vorige Kontaktaufnahme Unterkünfte sofort buchen können.

Zur Absicherung der Gastgeber bietet Airbnb die Gastgeber-Garantie sowie die Versicherung zum Schutz von Gastgebern an (vgl. Abschnitt 5.1.2). Damit reduziert Airbnb das Risiko der Gastgeber und mindert die Bedenken potentieller Vermieter, das Werteangebot von Airbnb zu nutzen. Direkte Konkurrenten wie Wimdu oder 9flats bieten solch eine Absicherung nicht bzw. nur mit einer geringeren Deckungssumme an. Somit hebt sich Airbnb signifikant von den Konkurrenten ab (9flats, 2015; Wimdu, 2015). Herrschen bei den Nutzern zu diesem oder zu anderen Themen Unklarheiten, so können sie auf das Helpcenter der Plattform zurückgreifen. Bietet das Helpcenter bei Fragen nicht genügend Informationen, ist das Servicecenter ganztägig via E-Mail oder Telefon erreichbar (vgl. Abschnitt 5.1.4).

Airbnb ist die Partnerschaft mit Concur eingegangen, um durch das Angebot Concurs den Verwaltungsprozess der Geschäftsreisen für Unternehmen zu vereinfachen (vgl. Abschnitt 5.1.2). Durch diese Allianz hat sich Airbnb auf die Bedürfnisse der Geschäftskunden eingestellt und somit ihr Werteangebot für Unternehmen attraktiver gestaltet. Demzufolge wurde das Werteangebot auf die Bereiche des Consumer-to-Business Bereich ausgeweitet, während zuvor Geschäftsreisende

zwar Unterkünfte für ihre Reise buchen konnten, jedoch ohne Spezialisierung im Werteangebot.

Eine besondere Stärke der Plattform stellt die Bivalenz der Nutzer dar: Vermieter können gleichzeitig Mieter sein (vgl. Abschnitt 5.1.1). Dies hat zur Folge, dass bei gleichgroßer Angebots- und Nachfrageseite die Anzahl der potentiellen Buchungen im Vergleich zu einer Plattform, bei der es keine Bivalenz der Nutzer gibt, immer größer ist. Ist zudem die Anzahl der Vermieter auf der Vergleichsplattform konstant, steigt dort die Anzahl der potentiellen Buchungen linear mit der Anzahl der Nutzer auf der Mieterseite. Da bei Airbnb allerdings Nutzer sowohl Mieter als auch Vermieter sein können, steigt die Anzahl der potentiellen Buchungen quadratisch und ist immer größer, sobald die Nutzerzahl auf Airbnb zwei Personen mehr zählt als es Vermieter auf der Vergleichsplattform gibt (vgl. Anhang B.1).

Aufgrund dessen, dass Airbnb lediglich den Marktplatz bereitstellt und keinen Wohnraum selbst anbietet, muss das Unternehmen keine Immobilien anschaffen, wodurch es eine geringe Kapitalbindung erzielt. Die Grenzkosten einer zusätzlichen Vermittlung sind zudem nahe Null und die Durchschnittskosten fallen mit der Anzahl der realisierten Vermittlungen.

Airbnb ist es gelungen, sich als Marke zu etablieren. Das Unternehmen genießt eine große Bekanntheit, wodurch sich die Akquise neuer Nutzer erleichtert. Der steigende Bekanntheitsgrad hatte in der Vergangenheit den Vorteil, dass die Nutzer sich bei der Einführung der Provisionen — ein Jahr nach Gründung des Unternehmens (Salter, 2012) — durch soziale Wechselbarrieren nicht vermehrt von der Webseite distanziert haben. Die Neukundengewinnung wird gefördert, indem Airbnb die Nutzer vergütet, wenn diese erfolgreich neue Kunden geworben haben. Der Werbungs- und Vergütungsmechanismus funktioniert wie folgt: Gegeben sind Person A und Person B. Person A ist bereits Kunde von Airbnb und besitzt infolgedessen einen Benutzeraccount. Person B ist bisher kein Kunde von Airbnb und erhält einen Coupon von Person A in Höhe von 18 € via E-Mail, den Person B als Neukunde für eine Reisebuchung verwenden kann. Bucht Person B eine Unterkunft über Airbnb, erhält Person A eine Gutschrift in Höhe von 18 € auf ihrem Benutzeraccount. Bietet Person B hingegen Wohnraum auf der Plattform an, beträgt die Gutschrift an Person A 72 € (Airbnb, o.J., a). Bei letzterem Fall erhält Person A tatsächlich eine Vergütung, da im ersten Fall die 18 € für Person A einen Durchlaufposten darstellen.

6.2.2 Schwächen

Das Geschäftsmodell ist auf eine Multi-Sided- bzw. Two-Sided-Plattform ausgerichtet. Dies bedeutet, dass die beiden Kundensegmente voneinander abhängig sind. Folglich funktioniert das Geschäftsmodell nur, wenn genügend Kunden auf

beiden Seiten vorhanden sind (Osterwalder et al., 2011, S. 91).

Die Gestaltung der Inserate ist vollständig den Vermietern überlassen, allerdings findet keine Kontrolle der veröffentlichten Inserate seitens Airbnb statt. Dies hat zur Folge, dass ein Vertrauen zwischen den Vermietern und Mietern essentiell ist, damit eine Transaktion zwischen beiden Vertragsseiten zustande kommt. Airbnb hat zwar ein Bewertungstool implementiert, das Informationsasymmetrien zwischen Anbieter und Reisenden entgegenwirkt (vgl. Abschnitt 5.1.7), allerdings greift dieses nur, wenn ehemalige Gäste oder Gastgeber Rezensionen verfasst haben. Wird folglich ein Inserat neu veröffentlicht oder interessiert sich ein neuer Gast für ein Inserat, gibt es keine Buchungshistorie und somit auch keine Rezensionen, auf die die Gäste bzw. die Gastgeber zurückgreifen können. Vermieter und Mieter haben in solchen Situationen asymmetrische Informationen, was die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Transaktion senkt.

Um den asymmetrischen Informationen auf Seiten der Gastgeber entgegenzuwirken, bietet Airbnb die Gastgeber-Garantie (vgl. Abschnitt 5.1.2). Allerdings diskriminiert Airbnb zwischen Gastgebern unterschiedlicher Länder und bietet diese Leistung nur in 30 der 190 vertretenen Ländern an. Um die Informationsasymmetrie auf Seiten der Gäste abzubauen, unterstützt Airbnb lediglich die Vermieter bei der Darstellung der eigenen Inserate durch den Fotografenservice (vgl. Abschnitt 5.1.2). Es gibt allerdings keine Absicherung für die Gäste. Zwar erhält der Vermieter seine Miete erst, nachdem der Gast angereist ist (Airbnb, o.J., c), allerdings gibt es keine Auskunft darüber, ob und in welcher Form eine Entschädigung an den Gast entrichtet oder eine Alternativunterkunft für den Gast organisiert wird, was wiederum potentielle Gäste abschrecken könnte. Des Weiteren könnte es möglichen Gästen zu aufwendig sein, sich den Vermietern vor der Buchung vorzustellen, um eine Annahme der Buchungsanfrage zu erwirken. Die daraus resultierende Unzufriedenheit seitens der Reisenden kann dazu führen, dass sie sich für Alternativangebote aus der konventionellen Wirtschaft entscheiden.

Die Einkünfte aus der Vermietung der eigenen Wohnung stellen ein Nebeneinkommen dar, das in der Regel versteuert werden muss. Airbnb tritt die Verantwortung, die Steuern rechtskonform an den Staat abzuführen, vollständig an den Vermieter ab. Die auf der Webseite veröffentlichten Richtlinien liefern keine allgemeingültige Orientierung für die Gastgeber (Airbnb, o.J., g; Airbnb, o.J., r).

6.2.3 Gefahren

Als Internetunternehmen verwaltet Airbnb eine große Menge an persönlichen Daten. Die Kunden müssen nicht nur Vertrauen in den Vertragspartner (Vermieter bzw. Mieter) haben, sondern auch in das Unternehmen Airbnb, dem sie ihre Daten mitteilen. Folglich muss Airbnb sicherstellen, dass die Kundendaten vor Datenraub und -missbrauch geschützt werden.

Neben der technischen Schwierigkeit der Datensicherung, muss ein reibungsloser Ablauf der Plattform gewährleistet werden. Bei technischen Schwierigkeiten, wie einem Serverausfall und dem Ausfall der Webseite, könnte die Professionalität der Webseite vom Kunden angezweifelt werden, was das Vertrauen in Airbnb senken würde. Informationen über die Anzahl der Rechenzentren und deren Rechenleistung, d.h. ob ein Redundanzsystem vorhanden ist, liegen jedoch nicht vor.

Die Existenz des Unternehmens ist von der Beständigkeit des Kundenstamms abhängig, da es sich um eine Multi-sided Plattform handelt. Schlechte Erfahrungen von Kunden können sich negativ auf das Unternehmen auswirken. Im Falle einer negativen, fremd initiierten Informationsweitergabe (Linde und Stock, 2011, S. 332) könnte der unzufriedene Kunde dies nicht nur durch das Bewertungstool auf der Plattform publik machen, sondern auch mithilfe weiterer Kommunikationskanäle. Dies könnte zur Folge haben, dass das Vertrauen in Airbnb sinkt und im schlimmsten Fall das Unternehmen einen Großteil seiner Kunden verliert.

Durch mangelnde Kontrolle der Kunden durch Airbnb ist nicht auszuschließen, dass die Plattform von Airbnb für gewerbliche Zwecke missbraucht wird, obwohl sich das Werteangebot für Vermieter ausschließlich an Privatpersonen richtet. Personen können allerdings mehrere Räumlichkeiten gleichzeitig auf der Plattform anbieten, da die Anzahl der Inserate pro Nutzer nicht begrenzt ist. Dieser Missbrauch könnte auch Folgen für die Infrastruktur einzelner Regionen haben. Ein Vermieter, der an der Maximierung seines Einkommens interessiert ist, zieht es vor, eine Wohnung an Touristen zu vermieten, falls er mit der sequenziellen kurzfristigen Vermietung mehr Einkommen erzielen kann, als mit einem Langzeitmietvertrag. Dies kann zu höheren Wohnungsmarktpreisen führen oder sogar dazu, dass Wohnungen gar nicht erst auf dem Wohnungsmarkt angeboten werden. Neben der gewerblichen Ausnutzung des Angebotes von Airbnb verstößt dies auch in manchen Kommunen gegen geltendes Recht und hat zur Folge, dass diese, wie z.B. die Stadt Frankfurt, Maßnahmen zur Rückgewinnung von Wohnraum durchführen (Manus, 2015; Bauaufsicht Frankfurt, 2015, Nr. 15). Neben den Maßnahmen zur Rückgewinnung von Wohnraum, untersagen manche Länder und Kommunen die Weitervermietung von Wohnraum, sofern sie baulichen Auflagen nicht gerecht werden. Der seit 2011 amtierende Attorney General des Bundesstaats New York, Eric T. Schneiderman, kam beispielsweise zu dem Entschluss, dass 72% der New Yorker Vermieter auf Airbnb illegal handeln und gegen geltenden Gesetze verstoßen, wenn sie ihren Wohnraum gegen Geld anbieten (New York State Office of the Attorney General, 2014, S. 8). Personen, die prinzipiell gewillt sind, Wohnraum auf Airbnb anzubieten sowie bestehende Vermieter, könnten durch solche Entschlüsse abgeschreckt werden, so dass diese nicht (mehr) auf Airbnb Wohnraum anbieten. Zudem könnten andere Kommunen folgen und ihre Gesetze anpassen, so dass die Vermietung von freiem Wohnraum über Airbnb

illegal wird.

Das Geschäftsmodell von Airbnb lässt sich leicht von Konkurrenten kopieren, so dass es bereits wenige Jahre nach der Gründung Airbnbs zum Markteintritt von Firmen wie unter anderem 9flats, Wimdu oder Roomsurfer kam — weitere Markteintritte könnten folgen. Markteintritte haben zur Folge, dass der Preis des Marktgutes sinkt (Varian, 2010, S. 415ff.). Dies bedeutet, dass Airbnb seine Service-Gebühren senken müsste, um die Abwanderung der Kunden zur Konkurrenz zu verhindern. Dies hat zur Folge, dass die Einnahmen von Airbnb sinken würden. Der Umsatz von Airbnb ist nicht nur durch die Konkurrenz und weitere Markteintritte gefährdet. Zum einen können die Nutzer auf non-profit Plattformen ausweichen, bei denen Vermieter und Mieter eventuell keine Transaktionsprovision zahlen müssen. Zum anderen können Vermieter und Mieter, die sich durch eine erste Buchung über Airbnb kennengelernt haben, weitere Vermietungen ohne die Nutzung von Airbnb vornehmen. Gegen solche Gefahren kann Airbnb keine Präventionsmaßnahmen durchführen.

6.2.4 Chancen

Airbnb hat es durch entsprechende Maßnahmen geschafft, einen Effekt innerhalb der Kundensegmente zu schaffen, der wie folgt aussieht: Zu Beginn sammeln Gäste während ihres Reiseaufenthalts eine gute Erfahrung bei einer über Airbnb vermittelten Unterkunft. Aufgrund der positiven Erfahrung bieten die Gäste anschließend ihren eigenen Wohnraum in ihrer Heimatstadt an. Der Gast, jetzt Gastgeber, ermöglicht es seinen Gästen, die gleiche Erfahrung zu machen. Es kommt zu einem Kreislauf, der automatisch die Marktausweitung und positive indirekte Netzwerkeffekte für beide Kundensegmente zur Folge hat (Anderson, 2012b). Für jeden Teilnehmer eines Kundensegments steigt der Nutzen, je mehr Nutzer sich auf dessen Marktgegenseite bewegen. Das Netz wird für alle Teilnehmer attraktiver (Linde und Stock, 2011, S. 59). Um die Zufriedenheit und damit auch die Aufrechterhaltung des Unternehmens zu wahren, gibt es Verbesserungspotentiale in der Kundenpflege. Es empfiehlt sich beispielsweise auch für den Gast eine Versicherung anzubieten, die ihm im Zweifelsfall zu mindestens eine Unterkunft seitens Airbnb finanziert, denn die Bedürfnisbefriedigung aller Kunden ist bei einem kundenorientierten Geschäftsmodell von höchster Bedeutung. Um diese und weitere Kundenbedürfnisse zu befriedigen, könnten weiter Partnerprogramme ergänzt werden. Durch den Ausbau des Vertriebskanals mobile Applikationen für Smartphones und Tablets, z.B. durch die Implementierung eines Übersetzungstools, um eine leichtere Verständigung ohne Sprachbarrieren zwischen den Vermietern und Mietern der Plattform zu ermöglichen. Daraus könnte eine höhere Buchungszahl resultieren, da Vermittlungskonstellationen erschlossen würden, die mit einer Sprachbarrieren nicht zustande kämen.

Der Grundidee entgegen, bietet es sich an, dem Gastgeber einen Preisempfehlung für seine Unterkunft zu präsentieren, die sich aus dem durchschnittlichen Quadratmeterpreis der bereits auf Airbnb registrierten umliegenden Unterkünfte ergibt. Der Preis pro Quadratmeter einer Region könnte bei den zuständigen Behörden der Stadt eingeholt werden, sofern eine Erhebung dieser Daten in der jeweiligen Stadt erfolgt. Dies unterstützt die Gastgeber in der Bepreisung der Unterkunft und könnte mehr Transparenz durch weniger Preisvariation auf dem Markt schaffen, so dass die Plattform insgesamt attraktiver für Gäste wird. Weiter bietet es sich an, hochpreisige Unterkünfte besser auf der Plattform zu platzieren, um eine Optimierung der Einnahmequelle Airbnbs zu erzielen.

Chancen auf eine Marktausweitung und die Sicherheit einer dauerhaften Existenz des Unternehmens können unterstützt werden, indem Verhandlungen zwischen Airbnb und den zuständigen Behörden und Regierungen der einzelnen Ländern durchgeführt werden, um eine länderübergreifende Akzeptanz des Angebots zu sichern und den rechtlichen Status des Unternehmens anzupassen. In San Francisco kam es beispielsweise zu einer Gesetzesanpassung, die eine kurzfristige Vermietung von Wohnraum legalisierte (City & County of San Francisco: Office of the Mayor, 2015).

Um möglichen Verboten zur Weiter- bzw. Untervermietung von Wohnraum entgegenzuwirken, bietet es sich für Airbnb an, gemeinsam mit den Regierungen eine Lösung zu erarbeiten, die die Einbehaltung und Abführung von Steuern durch das Unternehmen Airbnb beinhaltet.

6.3 Hotel.info

Auf Grundlage der Geschäftsmodellanalyse in Abschnitt 5.2 wird nachfolgend das Geschäftsmodell der hotel.de AG mittels der SWOT-Analyse untersucht.

6.3.1 Stärken

Durch das hohe Einflussgebiet, vorrangig im deutschsprachigen Raum und dem damit einhergehenden hohen Bekanntheitsgrad, der unter anderem durch den Markennamen hervorgerufen wurde (vgl. Abschnitt 5.2.6), kann von einer erhöhten (Hotelzimmer-)Buchungsrate in Deutschland ausgegangen werden. Neben Hotelzimmern werden auch Reisedienstleistungen und Tagungen an Kunden vermittelt. Die Buchung und die Datenübertragung vom Kunden an das Unternehmen erfolgt SSL-verschlüsselt, d.h. für Dritte nicht lesbar (Bundesanzeiger, 2013, Informationstechnische Risiken). Diese Vorkehrung vermittelt dem Kunden ein Gefühl von Sicherheit im Bezug auf dessen persönliche Daten. Durch zwei vorhandene Rechenzentren, von denen jedes in der Lage ist, die Leistung des anderen vollständig zu ersetzen, sichert das Unternehmen die Funktionsfähigkeit

der Plattform und wirkt gleichzeitig Einkommensverlusten entgegen (Bundesanzeiger, 2013, Informationstechnische Risiken).

Über die hotel.info App und die mobile Internetseite kann das Wertangebot auch unterwegs genutzt werden (vgl. Abschnitt 5.2.3). Eine solch zeitgemäße Anpassung an die Marktveränderungen fördert die Kundenbindung und Neukundengewinnung. Zudem stellt der Distributionskanal über mobile Endgeräte einen relativen Vorteil zu anderen Unternehmen dar, sofern letztere diesen Kanal nicht in ihrem Geschäftsmodell berücksichtigen. Herausragend ist hier anzumerken, dass eine Buchung nicht nur online im Self-Service, sondern auch telefonisch — also offline, über die Servicehotline — vorgenommen werden kann (vgl. Abschnitt 5.2.3). Dies ist vor allem für Personen, die keine Buchung über das Internet tätigen möchten oder können, von Vorteil.

Eine weitere Stärke stellt die Kostenstruktur des Unternehmens dar. Da nur die Provisionszahlungen an die Affiliate-Partner von der Ausbringungsmenge (hier Buchungsvolumen) abhängig sind, hat das Unternehmen gemessen am Buchungsvolumen nahezu konstante Grenzkosten. Konkret betragen die Grenzkosten im Fall einer über Affiliate-Partner vermittelten Buchung, je nach Anzahl der insgesamt vermittelten Buchungen je Partner, bis zu 6,5% des Buchungsvolumens (vgl. Abschnitt 5.2.9; hotel.de AG, o.J., f, FAQs für Affiliates). Wird eine Buchung direkt über die Plattform der hotel.de AG vorgenommen, entstehen keine vom Buchungsvolumen abhängigen Kosten für die hotel.de AG. Fasst man alle weiteren Kosten als unabhängig vom Buchungsvolumen auf, sinken die Durchschnittskosten mit steigendem Buchungsvolumen.

Mittels der Bestpreis-Garantie und des Best Buy-Prinzips wird dem Kunden ein günstiger Preis garantiert und eine Übersicht aller vorhandenen Preise in Abhängigkeit des Buchungstages geboten. Der Kunde kann folglich das für ihn passendste Angebot wählen (vgl. Abschnitt 5.2.2). Zudem kann eine Buchung auch ohne Registrierung erfolgen. Der Kundenstamm wird somit um diejenigen Buchungskunden erweitert, die nicht bereit sind, sich für die Buchung einer Unterkunft auf einer Plattform zu registrieren. In diesem Fall wird die Plattform der hotel.de AG vergleichbaren Plattformen vorgezogen, die vor Buchung eine Kundenregistrierung erfordern.

Ist der Buchungskunde nach Beendigung der Reise mit dem Angebot des Hotels zufrieden, kann sich beim Kunden Vertrauen bilden, woraus ein Verbundeffekt zur Plattform entstehen kann und dieser seine Buchungen zukünftig vorrangig über die Plattform buchen wird (Osterwalder et al., 2011, S. 218). In diesem Fall kann von einem sozialen bzw. persönlichen Lock-in Effekt gesprochen werden. Zudem kann der Buchungskunde nach Beendigung der Reise eine Hotelbewertung verfassen (vgl. Abschnitt 5.2.4). Dabei wird beispielsweise die Unterkunft, die Lage und das Personal bewertet. Von diesen Bewertungen können wieder-

um andere Buchungskunden profitieren. Einzelne Hotelbewertungen von Personen sind für 67,4% der Nutzer von Buchungsplattformen ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Buchung eines Hotelzimmers (Conrady, 2014, S. 24). Die Geschäftsmodellanpassung, durch Erweiterung des Wertangebots um Tagungen und Tagungspauschalen speziell für Geschäftskunden, macht ebenfalls eine Stärke aus (vgl. Abschnitt 5.2.2). Das Unternehmen hat sich nach eigenen Angaben auf Marktveränderungen eingestellt und rechtzeitig reagiert, da es in Geschäftsreisen aufgrund einer geringen Anzahl von Wettbewerbern Potential zur Umsatzgenerierung erkannt hat (Bundesanzeiger, 2013, Kundenstruktur). Dabei macht sich die hotel.de AG den Kundenstamm der Konzernmutter Hotel Reservation Service Robert Ragge GmbH (HRS) zunutze (hotel.de AG, o.J., c). Das Unternehmen wurde von HRS vollständig aufgekauft und profitiert nun von den Best-Practice Erfahrungen der Konzernmutter (vgl. Abschnitt 5.2.6). Nach eigenen Angaben stellt der Zusammenschluss der hotel.de AG und HRS die Sicherung der kritischen Größe innerhalb eines wettbewerbsintensiven Marktumfelds dar (Bundesanzeiger, 2013, Chancen). Die hotel.de AG ist nach der Übernahme vollständig durch Eigenkapital finanziert, wodurch zum einen eine finanzielle Absicherung gegeben ist und zum anderen keine externen Finanzierungskosten entstehen.

Eine herausragende Stärke für Hotels liegt in den zielgruppenorientierten (Personen die auf der Suche nach einem Hotelzimmer sind) und internationalen Vertriebskanälen. Hier kann z.B. der Vertriebskanal über den Affiliate Partner Bergengruen & Djabbari Azad & Sol GbR, der die Plattform Green Booking betreibt, aufgegriffen werden, da dieser gezielt Hotelzimmer von umweltschonenden Hotels in Deutschland, die auf hotel.info angeboten werden, bewirbt und gezielt eine Gruppe von Buchungskunden anspricht.

Durch Partnerschaftstarife können Hotels am Top Ranking auf der Plattform teilnehmen, wodurch die Sichtbarkeit des Hotelzimmer-Angebots verbessert wird (vgl. Abschnitt 5.2.2). Dies trägt zu einer erhöhten Buchungsrate bei und erweitert demnach die Einnahmequelle der hotel.de AG. Eine weitere Stärke, die das Unternehmen verzeichnen darf, ist dass die Höhe der Provisionszahlungen, die Hotels an die hotel.de AG zu zahlen haben, nach eigenen Angaben im Vergleich zu Wettbewerbern bisher günstig sind (Bundesanzeiger, 2013, Provisionsmodell). Niedrigere Preise ziehen die ökonomisch denkenden Kunden auf der Anbieterseite an, wodurch das buchbare Kontingent erhöht wird, was zu einer Erhöhung der Buchungsrate führen kann. Durch das sogenannte Hotel-Center haben Hotels eigenständig die Möglichkeit, sich auf hotel.info raum- und zeitunabhängig zu registrieren, um ihre Hotelzimmer anzubieten (hotel.de AG, o.J., i), wodurch es ohne große Eintrittsbarrieren für Anbieterkunden zu einer Ausweitung des Kontingents der Plattform kommt. Durch vereinzelte lokale Niederlassungen im Ausland wird die Kundenakquise und Kundenpflege erleichtert. Kunden haben

einen Ansprechpartner direkt vor Ort, was die Kundenbeziehung fördert (vgl. Abschnitt 5.2.4).

6.3.2 Schwächen

Die hotel.de AG betreibt eine Multi-Sided-Plattform, auf der die beiden Kundensegmente der Nachfrageseite abhängig vom Kundensegment der Angebotsseite sind und vice versa. Um die jeweiligen Bedürfnisse der Kundensegmente zu befriedigen, müssen folglich die Kundensegmente groß genug sein, damit es zu einer ausreichend großen Anzahl von Buchungen kommt (Osterwalder et al., 2011, S. 91).

Die in Abschnitt 5.2.2 aufgeführt Bestpreis-Garantie, kann nur in Anspruch genommen werden, sofern der Gast über eine funktionsfähige Kreditkarte verfügt. Daneben sind Frühbucher-Angebote sowie die sogenannte Advanced Purchase-Rate (Vorkassenpreise) für den Buchungskunden nur verfügbar, wenn dieser mit einer Kreditkarte zahlt. Zudem erwartet eine Mehrzahl der Hotels, zur Absicherung von Zahlungsausfällen die Hinterlegung von Kreditkartendaten der Gäste (hotel.de AG, o.J., j, Zahlung mit Kreditkarte). Demzufolge ist eine Buchung ohne Kreditkarte auf hotel.info nicht hinreichend möglich. Kunden, die über keine Kreditkarte verfügen oder eine andere Zahlungsmethode bevorzugen sind demnach von einem Großteil des Angebots ausgeschlossen, was zu Einbußen des Umsatzes führen kann.

6.3.3 Gefahren

Die Haupteinnahmequelle des Hotelportals ergibt sich aus den Provisionen, die Hotels zu zahlen haben (vgl. Abschnitt 5.2.5). Treten unvorhersehbare Veränderungen in der Reisebranche ein, die einen Rückgang der Buchungsanzahl bewirken, ist einem Umsatzrückgang — vor allem bei den Privatreisebuchungen — nur schwierig entgegenzuwirken. Auch eine effiziente Durchführung der Schlüsselaktivitäten hat auf wirtschaftliche Veränderungen keinen Einfluss (Bundesanzeiger, 2013, Konjunkturelle Risiken).

Die bereits umgesetzte und zum Teil geplante Ausweitung des Geschäfts auf weitere internationale Märkte birgt Risiken. Besonders seit dem Geschäftsjahr 2013 fokussiert sich das Unternehmen auf die Erreichung weiterer Märkte im Ausland (hotel.de AG, 2013). Es ist davon auszugehen, dass diese Maßnahmen bisweilen anhalten und stetig weiter geführt werden, bis eine weltweite Internationalisierung des Unternehmens erreicht worden ist. Es ist nicht vorhersehbar, inwieweit das Angebot von Kunden angenommen wird, wenn es bereits große Wettbewerber vor Ort gibt. Buchungskunden muss ein Anreiz geschaffen werden, eine „neue“ Plattform in Anspruch nehmen zu wollen.

Des Weiteren ist es für das Image des Unternehmen schädlich, wenn Buchungskunden bereit sind, die Plattform zu nutzen, jedoch aufgrund von mangelnden Hotelanbietern kein flächendeckendes Angebot verfügbar ist (Bundesanzeiger, 2013, Unternehmensstrategische Risiken). Es kann davon ausgegangen werden, dass ein Buchungskunde die Plattform kein zweites Mal nutzt, nachdem er bei erstmaliger Nutzung aus mangelnder Verfügbarkeit kein geeignetes Hotel auf der Plattform finden konnte.

Kündigt ein Großkunde seinen Vertrag mit der hotel.de AG, ist die Plattform gefährdet, da sich die Haupteinnahmequelle aus den Provisionszahlungen aller Hotels zusammensetzt und durch die Kündigung eines Großkunden ein erheblicher Anteil der Einnahmen entfallen würde (Bundesanzeiger, 2013, Kundenbezogene Risiken). Ein weiteres Risiko stellen die bereits im Vorfeld erwähnten internationalen Wettbewerberportale sowie die lokalen Reisebüros dar. Nach eigenen Angaben hat die hotel.de AG eine führende Marktposition in Deutschland erreicht (Bundesanzeiger, 2013, Internationalisierung), was auch eine deutschlandweite Umfrage belegt. Die Studie sagt aus, dass hotel.info (hier: hotel.de) Platz zwei der zehn besten Hotelbuchungsportale im Jahre 2012 belegte (Hotelverband Deutschland e.V., 2012). Im internationalen Bereich operieren jedoch eine Vielzahl von Wettbewerbern, die einen größeren Einfluss auf den Markt haben. Als Beispiel dient hier das Unternehmen Expedia, das vor allem in den USA eine größere Marktposition genießt (Bundesanzeiger, 2013, Wettbewerbssituation). Da die hotel.de AG seine Buchungskunden allerdings nur schwer an die eigene Plattform binden kann, ist ein Übertreten des Kunden zum Wettbewerber jederzeit möglich. Wie in Abschnitt 6.3.1 erwähnt, sind die Provisionen, die Anbieterkunden an die hotel.de AG zu zahlen haben, kostengünstiger als die Provisionen von vergleichbaren Vermittlern, wie beispielsweise Reisebüros (Bundesanzeiger, 2013, Provisionsmodell). Eine Erhöhung der Provisionen bedeutet zum einen höhere Erträge, zum anderen birgt solch eine Erhöhung auch Risiken, da sich die Hotels von der hotel.de AG trennen könnten, wenn sie beispielsweise nicht bereit sind, künftig mehr für eine unveränderte Leistung zu zahlen.

Durch sogenannte Negotiated Rates haben Großkunden der hotel.de AG die Möglichkeit Sonderkonditionen direkt mit den Hotels auszuhandeln, ohne dass eine Provisionszahlung an die hotel.de AG im Buchungsfall fällig wird. Somit werden Leistungen, die die hotel.de AG ermöglicht, nicht vergütet (Bundesanzeiger, 2013, Kundenbezogene Risiken).

Der Zusammenschluss zwischen HRS und der hotel.de AG kann aufgrund der Marktgröße zudem abschreckend auf Hotelkunden wirken (Bundesanzeiger, 2013, Unternehmensstrategische Risiken), so dass diese sich vom Unternehmen distanzieren, was Umsatzeinbußen zur Folge hat.

6.3.4 Chancen

Da es sich bei der Plattform der hotel.de AG um einen zweiseitigen Markt (Multi-sided Platform) handelt, auf dem zwei Kundengruppen (Anbieter und Nachfrager) zusammen kommen, steigt der Nutzen eines Kunden, wenn dessen gegenüberliegende Marktseite größer wird (Linde und Stock, 2011, S. 59). Ein indirekter Netzwerkeffekt kann hierbei auf zweierlei Weisen realisiert werden. Angenommen die Anzahl der Buchungskunden steigt an, hat dies Auswirkungen auf die Attraktivität der Plattform für Hotels, da diese die Chance in einer erhöhten Realisierung von Buchungen sehen. Genauso verhält es sich mit der Attraktivität der Webseite für die Buchungskunden. Je mehr Hotels ihre Zimmer auf der Webseite anbieten, desto attraktiver ist es für den Buchungskunden auf dieser Seite nach einer passenden Unterkunft zu suchen, da das Angebot größer ist. Zur Zeit verzeichnet das Unternehmen eine Nutzeranzahl von rund 6,2 Mio. Buchungskunden (hotel.de AG, o.J., f, FAQ für Hoteliers), während auf der anderen Kundenseite bisweilen 290.000 Hotels registriert sind (hotel.de AG, o.J., a). Aufgrund der hohen Nutzeranzahl kann von einer umfassenden Vermittlungsleistung ausgegangen werden und auch die steigende Nutzeranzahl auf der Seite der Buchungskunden lassen auf einen positiven Netzwerkeffekt schließen.

Die bereits im Abschnitt 6.3.3 erwähnten Negotiated Rates haben allerdings auch Potential, da Buchungskunden von diesen Sonderkonditionen profitieren, indem sie angepasste Preise für ihre Übernachtungsmöglichkeiten zahlen müssen, die in der Regel günstiger sind, als die ausgeschriebenen Preise. Und auch die Hotels können trotz Sonderkonditionen eine realisierte Buchung verzeichnen. Um diese Sonderstellung weiterhin genießen zu können, ist davon auszugehen, dass eine Vielzahl von Kunden beider Kundengruppen weiterhin Nutzer der Plattform bleibt. Nutzen die Großkunden weitere Angebote der Plattform ohne Negotiated Rates werden hingegen Provisionszahlungen fällig. Somit könnten die Negotiated Rates als Zugprodukt wirken und Folgeerlöse generieren.

Darüber hinaus würden Partnerschaften mit weiteren Zahlungsprovidern eine Erweiterung des Kundenstamms unterstützen, da Personen, die nicht über eine Kreditkarte verfügen, die Buchungen von Frühbucherangeboten und der Advanced Purchase-Rate vornehmen können.

Die hotel.de AG profitiert vom wachsenden Markt, vorrangig im Geschäftsreisen-Bereich. Die Reisebranche verzeichnet für das touristische Geschäftsjahr eine Umsatzsteigerung von 2% (Deutscher Reiseverband, 2014). Auch in dem Tagungs- und Geschäftsreisenangebot liegt Potential, da dieser Bereich von konjunkturellen Schwankungen nicht stark betroffen ist und selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Tagungs- und Geschäftsreisen nachgefragt und gebucht werden, da Geschäftsreisen ein bedeutender Bestandteil für die Umsatzgenerierung im Unternehmen sind. (Bundesanzeiger, 2013, Chancen).

Wie in Abschnitt 6.3.3 aufgeführt, können durch eine Provisionsanpassung höhere Erträge erzielt werden. Obwohl eine Erhöhung der Provisionen zu einer Abwanderung der Kunden führen könnte, dürfte die Reaktion der Hotels ausbleiben, sofern die Erhöhungen moderat ausfallen. Somit kann eine Provisionserhöhung eine Chance darstellen, sofern der Einkommenseffekt den Abwanderungseffekt überwiegt.

Durch den Ausbau des Vertriebskanals mobile Applikationen für Smartphones und Tablets, z.B. durch die Verfügbarkeit der App in immer mehr Sprachen, könnten die Unterkünfte noch schneller und unkomplizierter gebucht werden, wodurch eine Steigerung der Nutzeranzahl und der Buchungsrate erwirkt werden könnte.

7 Gegenüberstellung

Nachdem die Geschäftsmodelle beider Unternehmen analysiert wurden, können diese miteinander verglichen werden. Dazu werden die Gemeinsamkeiten der Geschäftsmodelle aufgezählt und die signifikanten Unterschiede gegenübergestellt und beurteilt, in wie weit diese relativ zum anderen Unternehmen einen Vorteil darstellen.

Da nach dem Geschäftsmodell beider Unternehmen die Vermittlung zwischen Angebot und Nachfrage online vollzogen wird, benötigen sowohl Airbnb als auch die hotel.de AG leistungsstarke Server und fähige Programmierer, um die Webseiten und das Vermittlungsprogramm zu erstellen und fortwährend zu optimieren. Zusätzlich nutzen Airbnb und die hotel.de AG Social Media Plattformen, wie z.B. Facebook, um ihr Werteangebot zu unterbreiten. Durch die eigene Präsenz auf den Social Media Plattformen betreiben die Unternehmen virales Marketing. Neben dieser Art von Marketing werden auch herkömmliche Werbekampagnen geschaltet. Airbnb setzt zudem verstärkt auf das Word-of-Mouth-Marketing und führt infolgedessen eine enge Beziehung zu seinen Kunden. Dies kann dadurch erklärt werden, dass Airbnb, von der Bereitschaft der Besitzer Wohnraum anzubieten, abhängig ist, da diese ihren persönlichen Raum für fremde Gäste zur Verfügung stellen müssen, damit das Geschäftsmodell von Airbnb funktionieren kann. Die hotel.de AG setzt hingegen auf herkömmliche Marketingmaßnahmen, wie z.B. Suchmaschinenmarketing.

Wie bereits in den Abschnitten 5.1.1 und 5.2.1 erwähnt, bedienen die Plattformen zwei voneinander abhängige Kundensegmente. Die Abnehmerseite besteht in beiden Fällen aus dem Business- und dem Consumer-Bereich. Wohin gegen Airbnb auf der Anbieterseite lediglich Consumer bedient, während sich die hotel.de AG auf den Business-Bereich beschränkt. Damit stehen die beiden Unternehmen im Bezug auf das Werteangebot für Anbieter nicht in direkter Konkurrenz, sondern bedienen unterschiedliche Kundensegmente.

Innerhalb dieser Bereiche befinden sich zudem Abnehmer mit zum Teil unterschiedlichen Bedürfnissen. Während Airbnb sich dadurch auszeichnet, dass ausgefallene Unterkünfte und Unterkünfte ohne Hotelcharakter auf ihrer Plattform angeboten werden, werden auf der Plattform der hotel.de AG ausschließlich Zimmer mit Hotelcharakter vermittelt. Gäste, die speziell auf der Suche nach Unterkünften ohne solch einen Charakter sind, dürften das Angebot von Airbnb attraktiver finden. Andererseits finden Gäste, die den Hotelcharakter wertschätzen, ein passendes Angebot auf der Plattform der hotel.de AG.

Da die Geschäftsmodelle auf die Vermittlung von Unterkünften ausgerichtet sind (auf Geschäftskunden und deren gesondertes Angebot wird am Ende dieses Abschnittes eingegangen), ist es für eine Gegenüberstellung der Geschäftsmodelle notwendig, die Angebote auf den Plattformen und deren Anbieter genauer zu un-

tersuchen, da diese maßgeblich für das Werteangebot der Buchungskunden sind. Dies dient vor allem dazu, die Vor- und Nachteile der Angebote innerhalb einer Plattform aus Sicht der Gäste zu beurteilen, um die Airbnb und die hotel.de AG konkurrieren.

Die Nutzung der Plattform bedarf bei Airbnb einer Registrierung, während man das Werteangebot der hotel.de AG auch in Anspruch nehmen kann, ohne sich einen Account anlegen zu müssen und infolgedessen Newsletter zu erhalten. Allerdings kann ein potentieller Gast sich über das vorhandene Angebot an Unterkünften auf der Plattform von Airbnb erkundigen, ohne einen Account zu erstellen. Die eingestellten Inserate können bei beiden Unternehmen lediglich online eingesehen werden. Während auf Airbnb eine Buchung ausschließlich über das Internet vorgenommen werden kann, bietet die hotel.de AG zusätzlich einen telefonischen Buchungsservice an.

Airbnb gibt auf ihrer Plattform an, dass mehr als 1,5 Mio. Inserate geschaltet sind. Es ist allerdings unwahrscheinlich, dass alle Inserate vorsehen, vollständig ausgelastet zu sein. Insbesondere Personen, die ihren persönlichen Wohnraum lediglich über das Wochenende anbieten, haben eine maximale Kapazität von 104 Tagen im Jahr (zwei Tage pro Woche in 52 Wochen pro Jahr). Zudem ist es nicht ersichtlich, ob inaktive Inserate mitgezählt werden. Dies hat zur Folge, dass die Anzahl der Inserate auf Airbnb als groß empfunden wird, obwohl das tatsächlich verfügbare Angebot womöglich wesentlich kleiner ist. Speziell die von Airbnb selbst beworbenen Angebote ausgefallener Unterkünfte, die entscheidend zur Marketingstrategie beitragen, scheinen bei einer Gesamtanzahl von ungefähr 400 Unterkünften (Stand: Juli 2015) nicht die ausreichenden Kapazitäten zu haben, um eine Vielzahl von Interessenten zu bedienen (Airbnb, o.J., i).

Anders als Privatanbieter streben Hotels aufgrund ihrer gewerblichen Struktur eine maximale Auslastung an. Zwar ist es den Hotels wahrscheinlich nicht möglich, alle Zimmer durchgehend anzubieten, da Renovierungen und Betriebsferien außerhalb der Saison die maximal mögliche Auslastung mindern, dennoch gibt es über 290.000 Hotels, die ihre Zimmer auf der Plattform der hotel.de AG anbieten. Da in den USA mehr als 4,9 Mio. Zimmer auf ca. 52.800 Hotels (American Hotel & Lodging Association, o.J., Stand 2013) und in Deutschland ca. 950.000 Zimmer auf knapp 35.000 Hotels (Hotel Suppliers Index, 2015, Stand 2012) kommen, kann selbst bei vorsichtiger Schätzung davon ausgegangen werden, dass die durchschnittliche Anzahl von Zimmern der auf hotel.info vertretenen Hotels mehr als 5,17 Zimmer pro Hotel zählt, was einer äquivalenten Kapazität der Angebote auf Airbnb entspräche.⁵ Hieraus kann geschlossen werden, dass die maximale Kapazität, die über hotel.info zur Verfügung gestellt wird, wesentlich höher ist als auf Airbnb. Dies bedeutet für den Gast, dass ihm ein größeres Angebot auf

⁵Die Berechnung ergibt sich, wenn man die angegebene Inserat-Anzahl auf Airbnb ins Verhältnis zu den Hotels auf der Plattform der hotel.de AG setzt.

der Plattform der hotel.de AG geboten wird. Entscheidend dafür, ob es zu mehr Buchungen und damit verbunden zu höheren Einnahmen auf der Plattform von Airbnb oder der hotel.de AG kommt, kann allerdings nicht allein durch die verfügbare Kapazität argumentiert werden. Dazu wäre eine genauere Betrachtung des Verhaltens der Gäste und ihrer Präferenzen bezüglich der Unterkünfte mit bzw. ohne Hotelcharakter notwendig.

Zwischen Gastgebern und Gästen auf Airbnb muss für eine erfolgreiche Buchung Vertrauen bestehen, da im Vorfeld beide Parteien asymmetrische Informationen besitzen, wodurch Unsicherheit bei beiden Vertragsparteien entsteht. Diese Unsicherheit bezieht sich weniger auf das Zustandekommen der Transaktion, sondern mehr auf das Verhalten der Vertragspartner während des Aufenthalts. Beispielsweise weiß ein Gastgeber vor der Buchung nicht, wie pfleglich Gäste mit dessen Einrichtungsgegenständen umgehen. Auf der anderen Seite könnten Gäste in der fremden Umgebung besorgt um ihre persönliche Sicherheit sein (vgl. Lieber, 2015). Da jede Transaktion das Label Airbnbs trägt, schadet negative Presse dem Unternehmen unmittelbar. Dies stellt gegenüber der hotel.de AG einen wesentlichen Nachteil dar, da im Falle von Übergriffen oder ähnlichen Vorkommnissen lediglich der Ruf des entsprechenden Hotels gefährdet, hotel.info jedoch nicht unmittelbar betroffen ist. Airbnb versucht durch die Implementierung eines Bewertungstools die Informationsasymmetrien zwischen Gastgebern und Gästen anzugleichen, um deren Unsicherheit und infolgedessen das Rufschädigungsrisiko des eigenen Unternehmens zu reduzieren. Weiter müssen Gäste nicht nur entscheiden, ob ihnen die Unterkunft, die Lage der Unterkunft und dessen Preis zusagen, sondern auch einen hohen Aufwand betreiben, um Informationen über den Gastgeber zur Reduzierung der Informationsasymmetrie einzuholen und auszuwerten. Dass sich Gäste über den Gastgeber informieren müssen, ist für sie insofern wichtig, da die Gäste einschätzen müssen, ob ihnen die Beschreibung des Gastgebers und dessen Verhalten gegenüber ehemaligen Gästen zusagen. Für die Gastgeber sind die vorhandenen Personenbewertungen der Gäste ebenfalls von Bedeutung, da sie Rückschlüsse auf dessen Persönlichkeit und Verhalten bieten. Damit es zu einer Buchung der Unterkunft kommen kann, müssen folglich Nachfrage und Angebot nach bzw. an Sozialkontakt sowohl für den Gastgeber und den Gast im Gleichgewicht sein. Zwar muss ein Gast sich im Vorfeld einer Buchung eines Hotelzimmers über die Plattform der hotel.de AG ebenfalls über die Richtigkeit des Angebots informieren, allerdings kann der Gast davon ausgehen, dass seine Anfrage zur Buchung eines Hotelzimmers eine positive Rückmeldung seitens des Hotels zur Folge hat, sofern das Hotelzimmer verfügbar ist. Dies kann damit begründet werden, dass für das Hotel die Persönlichkeit des Gastes im Vorfeld keinen Einfluss auf das Zustandekommen der Buchung hat, sondern das Hotel in dem Gast vielmehr einen zahlenden Kunden sieht.

Airbnb und die hotel.de AG bedienen auf der Anbieterseite völlig unterschiedliche Kundensegmente. Ersteres Unternehmen bietet privaten Personen und letzteres bietet gewerblichen Hotels eine Plattform zur Vermittlung ihrer Unterkünfte. Allerdings können Parallelen zwischen den Wertangeboten festgestellt werden. Sowohl die privaten Vermieter als auch die Hotels müssen Doppelbuchungen vermeiden. Um den privaten Anbietern die Verwaltung zu erleichtern, bietet Airbnb ein Verwaltungstool. Dieses Tool zeigt ein Inserat, sobald eine Buchung der Unterkunft für einen bestimmten Zeitraum erfolgreich vollzogen wurde, als nicht verfügbar an. Somit ist es Gästen nicht möglich den bereits vergebenen Zeitraum anzufragen.

Das Angebot zur Verwaltung der eigenen Inserate ist auf der Plattform der hotel.de AG etwas komplexer. Um Doppelbuchungen zu vermeiden, können Hotels ihr Buchungssystem in die Plattform integrieren, so dass Gäste ein aktuelles Angebot der Hotels erhalten. Es ist allerdings davon auszugehen, dass dieses Angebot eine Zusatzleistung der hotel.de AG darstellt und optional von den Hotels gebucht werden kann. Nutzen die Hotels diese Leistung allerdings nicht, könnte eine Anfrage über hotel.info eingehen, obwohl die angefragte Unterkunft des Hotels bereits vergeben ist. Dies ist grundsätzlich möglich, da Hotels zur Ausweitung der Reichweite ihres eigenen Angebots mehrere Distributionsplattformen nutzen, um somit eine höhere Auslastung zu erreichen (Brühn und Götz, 2014, S. 5). Die Nutzung von mehr als einer Plattform wäre hingegen für private Anbieter von Unterkünften aufgrund der begrenzten Kapazität ihrer Unterkunft zu aufwendig, um gleichzeitig auf allen Plattformen ein aktuelles Angebot zu gewährleisten. Um die Gefahr von Doppelbuchungen zu vermeiden und sich der größten Nachfrage gegenüberzustellen, ist es für Anbieter folglich sinnvoll ihr Inserat lediglich auf der Plattform von Airbnb einzustellen (Brühn und Götz, 2014, S. 5).

Aufgrund der Nutzung mehrerer Vertriebskanäle seitens der Hotels, herrscht auf der Anbieterseite ein starker Wettbewerb und eine geringe Marktkonzentration. Da die hotel.de AG allerdings nur Provisionen erhält, wenn eine Vermittlung zwischen Gast und Hotel stattgefunden hat, können die Umsätze durch die Mehrung der Kunden auf der Abnehmerseite gesteigert werden. Das gleiche Prinzip gilt für Airbnb. Allerdings können Vermieter auch gleichzeitig Mieter sein, so dass die Kundenakquise auf der Anbieterseite gegebenenfalls positive Auswirkungen auf die Kundenanzahl auf der Abnehmerseite hat, so dass ein Multiplikatoreffekt die Transaktionen überproportional steigen lassen könnte. Ein weiterer Effekt der Gewinnung von Vermietern ist, dass die Angebotsvielfalt und die maximale Kapazität der Plattform von Airbnb sich erhöht. Da Wohnungsbesitzer bereits über einen Wohnraum verfügen, der potentiell über Airbnb vermietet werden kann, ist die Ausweitung der Kapazitäten lediglich davon abhängig, ob die Wohnungsbesitzer fremde Personen in ihrem persönlichen Raum beherbergen möchten. Die

Wohnung anzubieten, bedeutet für die potentiellen Vermieter kein finanzielles Risiko, da Airbnb durch das Angebot der Gastgeber-Garantie die Wohnungsbesitzer gegen materielle Schäden, die vom Gast verursacht wurden, absichert. Viel mehr stellt die Nichtvermietung für die Vermieter einen entgangenen Gewinn dar. Zudem ist die Schaffung eines Angebots für Vermieter mit sehr geringem Kapitaleinsatz verbunden. Der Bau eines neuen Hotels hingegen, stellt für die Betreiber des Hotels ein großes finanzielles Risiko dar, da das Gebäude erbaut und Personal beschäftigt werden muss. Das Werteangebot der hotel.de AG kann folglich nur ausgeweitet werden, wenn die Betreiber der Hotels ein Risiko auf sich nehmen. Nachdem die Nachfrage- und Angebotsseiten beider Plattformen verglichen wurden, werden die aus den Transaktionen der Nachfrager und Anbieter resultierenden Einnahmequellen der beiden Geschäftsmodelle gegenübergestellt.

Airbnb und die hotel.de AG beziehen ihre Einnahmen über ein Provisionsmodell. Bei einer Buchung über Airbnb müssen sowohl der Gast als auch der Gastgeber eine Provision gemessen am Buchungsvolumen bezahlen. Die Provisionen sind für beide Seiten salient. Bucht ein Gast über hotel.info eine Unterkunft in einem Hotel, so muss er keine Provision an die hotel.de AG entrichten. Lediglich das Hotel muss für die erfolgreiche Vermittlungsleistung eine Gebühr zahlen. Die Anbieter, d.h. die Vermieter auf Airbnb und die Hotels auf hotel.info, sind allerdings in der Lage die Gebühren in die Bepreisung mit einfließen zu lassen, so dass letztendlich der Gast (zusätzlich) eine nicht saliente Vermittlungsgebühr zu zahlen hat. In wie weit die Salienz der Gebühren Auswirkungen auf das Nachfrageverhalten der Gäste hat, bleibt zu untersuchen.

Zu Beginn der Unternehmung von Airbnb wurden keine Provisionen erhoben. Erst ein Jahr nach der Gründung wurde begonnen Provisionen von den Gästen und den Gastgebern zu verlangen, die seitdem konstant gehalten wurden. Eine Umsatzsteigerung kann zum einen durch ein steigendes Transaktionsvolumen erzielt werden. Dies ist abhängig davon, ob sich Anbieter und Abnehmer auf der Plattform häufiger einig sind, d.h. es zu mehr Transaktionen zwischen Gastgebern und Gästen kommt, bzw. längere Reisen von den Gästen unternommen werden. Zum anderen kann eine Erhöhung der Provisionssätze zu einer Umsatzsteigerung führen, sofern der Rückgang der Nutzer bedingt durch eine Provisionserhöhung kompensiert wird. Ob eine weitere Erhöhung die Nutzer der Plattformen dazu bewegen würde, die Plattform zu wechseln und alternative Anbieter für den Vermittlungsdienst zwischen Angebot und Nachfrage zu nutzen, könnte nur spekulativ beantwortet werden. Die hotel.de AG war dagegen in der Lage, die Provisionen seit 2011 von durchschnittlich 12,3% auf 13,6% zu erhöhen. Dies resultiert insbesondere daraus, dass die Provisionen für Einzelhotels auf 15% erhöht wurden (Bundesanzeiger, 2013, Provisionsmodell).

Ein markanter Unterschied in den Geschäftsmodellen von Airbnb und der ho-

tel.de AG liegt in dem Werteangebot des Business-Bereichs der Abnehmerseiten. Während Airbnb im Jahre 2011 — drei Jahre nach ihrer Gründung — das Abrechnungstool des Partnerunternehmens Concur in die Plattform integrierte, um Geschäftsreisenden und deren Unternehmen die Verwaltung der Reisekosten zu vereinfachen, bietet die hotel.de AG seit 2007 auf ihrer Plattform ein eigenständiges Werteangebot für Unternehmen und Geschäftsreisende. Neben Vergünstigungen für Geschäftsreisende können zudem Unternehmen Tagungsangebote buchen. Es ist aufgrund mangelnder Kapazitäten auf der Anbieterseite unwahrscheinlich, dass letzteres Angebot auf Airbnb ebenfalls angeboten werden kann.

Betrachtet man eine deutschlandweite Studie des Vereins, Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR), zu Geschäftsreisen, wird ein Anstieg in der Anzahl von Geschäftsreisen von 2012 auf 2013 um 2,9% und von 2013 auf 2014 um 2,8% deutlich (Verband Deutsches Reisemanagement e.V., 2014, S. 3; Verband Deutsches Reisemanagement e.V., 2015, S. 5). Des Weiteren zeigt eine Studie des internationalen Raums auf, dass 35% der befragten Manager von einer steigenden Anzahl an Geschäftsreisen im Jahre 2015 ausgehen (AirPlus International, 2015, S. 2). Somit haben sowohl Airbnb als auch die hotel.de AG auf den Trend steigender Anzahlen von Geschäftsreisen reagiert, indem sie spezielle Leistungen und Nebenleistungen für Geschäftsreisende anbieten.

8 Fazit und Ausblick

Nachdem die Geschäftsmodelle gegenüber gestellt wurden, wird nun die eingangs gestellte Frage aufgegriffen, ob in den untersuchten Geschäftsmodellen Anhaltspunkte für eine Verschiebung der Marktkonzentration zu Gunsten der Sharing Economy zu finden sind.

Untersucht wurde der führende Sharing Economy Marktplatz zur Vermittlung von Unterkünften, Airbnb, und ein repräsentatives Pendant aus der konventionellen Wirtschaft, die hotel.de AG. Die Gegenüberstellung der Geschäftsmodelle hat gezeigt, dass nicht nur die auf der Plattform vermittelte Leistung, sondern auch die Infrastruktur und die Ertragsquellen der Plattformen starke Ähnlichkeiten aufweisen. Im Prinzip stellt Airbnb einen nahezu identischen Marktplatz mit vergleichbaren Funktionen wie die hotel.de AG zur Verfügung, allerdings für private Anbieter von Wohnraum und damit innerhalb der Sharing Economy.

Insbesondere das Argument von Brühn und Götz (2014, S. 5), welches besagt, dass private Anbieter von ungenutztem Wohnraum diesen auf der Plattform des Marktführers anbieten sollten, spricht zwar dafür, dass Airbnb alleiniger Marktführer unter den Sharing Economy Unternehmen der Übernachtungsbranche wird bzw. bleibt. Jedoch geht aus den Geschäftsmodellen der untersuchten Unternehmen nicht hervor, weshalb Airbnb — komparativ gesehen — eine führende Marktposition einnehmen könnte. Um dies zu erfüllen, müssten die Kapazitäten auf der Anbieterseite ausreichend vorhanden sein. Wie in Abschnitt 7 aufgezeigt, sind bisher die Anbieter-Kapazitäten auf Airbnb nicht vergleichbar mit den Kapazitäten der gewerblichen Hotels.

Damit bleibt zu klären, warum Risikokapitalgeber vermehrt in das Sharing Economy Unternehmen investieren. Da die Geschäftsmodellanalyse keine eindeutige Antwort liefert, wird für die Beantwortung der Frage zusätzlich ein Vergleich zu einer Hotelkette, die derzeit einen vergleichbaren Marktwert wie Airbnb aufweist, herangezogen. Seit der Gründung des Unternehmens im August 2008 wurden bis Juni 2012, 10 Mio. Übernachtungen vermittelt (vgl. Abschnitt 5.1). Das mit ca. 25,2 Mrd. US-\$⁶ bewertete Hotellerieunternehmen Hilton Worldwide Inc., dessen Hotelzimmer über die Plattform der hotel.de AG gebucht werden können, verzeichnete allein im Jahr 2014 über 21 Mio. Übernachtungen in den 144 eigenen und geleasteten Hotels und erzielte mit diesen einen operativen Gewinn in Höhe von 359 Mio. US-\$⁷. Dies bedeutet, dass die Hotelkette in einem Jahr mehr als doppelt so viele Übernachtungen verzeichnen darf, als Airbnb seit der Gründung bis 2012. Da die Geschäftszahlen von Airbnb nicht öffentlich zugänglich sind, können die Gewinne nicht verglichen werden. Somit kann lediglich spekuliert werden, ob

⁶Schlusskurs: 25,59 US-\$, Aktien im Umlauf: 987,45 Mio., Stand: 11.09.2015 (Yahoo Finance, 2015)

⁷Erlöse aus eigenen und geleasteten Hotels in Höhe von 4.239 Mio. US-\$ mit operativen Kosten in Höhe von 3.252 Mio. US-\$ sowie Abschreibungen in Höhe von 628 Mio. US-\$.

den Investoren mehr Informationen über die Kostenstruktur und Umsatzprognosen von Airbnb vorliegen haben, woraufhin sie vergleichbar hohe Gewinne und damit verbunden eine vergleichbar hohe Rendite wie bei Hilton Worldwide Inc. erwarten, die eine Unternehmensbewertung von Airbnb in Höhe von 25,5 Mrd. US-\$ rechtfertigen (vgl. Abschnitt 1).

Es kann derzeit kein Rückgang der Übernachtungen im Hotelgewerbe verzeichnet werden. Für 2015 und 2016 werden stattdessen die höchsten Belegungsraten seit über zehn Jahren prognostiziert (PricewaterhouseCoopers, 2015). Zudem erfahren günstige Anbieter, wie z.B. die Budget-Hotelkette Motel One, ein großes Wachstum (Motel One, 2015, S. 2). Dies lässt darauf schließen, dass die Nachfrage nach konventionellen Hotelübernachtungen nach wie vor gegeben ist, so dass Vermittlungsplattformen, wie die der hotel.de AG, weiterhin Bestand haben sollten. Zudem kann behauptet werden, dass die billigpreisigen Hotelketten in den Preiskampf mit den vermeintlich günstigeren Angeboten auf Airbnb treten, so dass die Aussage von Beeger (2014) angezweifelt werden kann (vgl. Abschnitt 6.2.1). Dennoch zeigen die Statistiken von Airbnb, dass die vermittelten Übernachtungen seit Gründung einem exponentiellen Verlauf folgen (Anderson, 2012a). Ob dieses Wachstum sich in näherer Zukunft einstellt und einen Sättigungspunkt erreicht, kann derzeit weder entkräftet noch bestätigt werden. Der Multiplikatoreffekt bei der Kundengewinnung auf der Plattform von Airbnb spricht zwar für ein hohes Wachstumspotential auf der Anbieterseite, der Kapazitäten sowie der Nachfrageseite, dennoch ist eine Beschränkung des Wachstums nicht auszuschließen und eine Sättigung der Kapazitäten, Transaktionen und Transaktionsvolumina — letzteres ist entscheidend für die Unternehmensgewinne — könnte sich einstellen. Ein weiteres Argument für das Erreichen eines Sättigungspunktes liefern Heinrichs und Grunenberg (2012, S. 14). Denn lediglich 23,5% der Deutschen gehören zu den „sozial innovativen KoKonsumenten“ (vgl. Abschnitt 3.1), die mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Leistungen über die Plattform von Airbnb beziehen. Dies repräsentiert zwar nicht das Konsumverhalten der Weltbevölkerung, jedoch könnte diese Quote beispielsweise einen Schätzer für den Anteil der KoKonsumenten in den Industrienationen darstellen. Um die konventionellen Geschäftsmodelle vom Markt zu verdrängen, müsste der Anteil der KoKonsumenten aber wesentlich größer sein.

Wie in Abschnitt 7 bereits erwähnt, stieg die Anzahl der Geschäftsreisen in Deutschland von 2012 auf 2013 um 2,9% und von 2013 auf 2014 um 2,8%. Des Weiteren wird für die nähere Zukunft kein Rückgang der Anzahl an Geschäftsreisen erwartet (Verband Deutsches Reisemanagement e.V., 2015, S. 24). Die hotel.de AG bietet seit einigen Jahren ein gesondertes Werteangebot für Geschäftsreisende und ist damit auf ein Wachstum im Geschäftsbereich eingestellt. Airbnb versucht ebenfalls Geschäftsreisende anzusprechen, jedoch fallen Reak-

tionen auf das Angebot bisweilen gering aus. Hinzu kommt, dass in nur einem Drittel der Unternehmen gestattet ist, die Übernachtungsplattform für Geschäftsreisen in Anspruch zu nehmen (Verband Deutsches Reisemanagement e.V., 2015, S. 21). Gründe dafür könnten die bisher anhaltenden Unklarheiten über rechtliche Rahmenbedingungen oder versicherungstechnische Aspekte sein. Beispielsweise könnten betriebliche Unfallversicherungen wegen mangelnder Sicherheitsbestimmungen in privat angebotenen Unterkünften ihre Deckung untersagen.

Man kann also zu dem Schluss kommen, dass kurz- bis mittelfristig sowohl Airbnb als auch die hotel.de AG Bestand haben sollten, da ihre Geschäftsmodelle jeweils solide Zahlungsströme generieren. Zudem sprechen interne Prognosen der hotel.de AG zu künftigen Umsätzen, die durch den Marktwert wiedergespiegelten Potentiale, die Investoren im Unternehmen Airbnb sehen, sowie externe Prognose zur Branchenentwicklung für einen Fortbestand beider Unternehmen. Demzufolge müssen andere Faktoren als das jeweilige Geschäftsmodell Grund für eine mögliche Marktkonzentration seitens der Sharing Economy sein. In der langen Frist dürfte das Konsumverhalten darüber entscheiden, ob Unternehmen wie Airbnb und die Sharing Economy als Ganzes, stärker an Bedeutung gewinnen oder es sich dabei nur um einen Hype handelt und Airbnb nach einer Phase des starken Wachstums in die Stagnation verfällt. Nachfolgende Forschungsarbeiten zu diesem Thema bedürfen eines größeren Umfangs an Daten, wie aktuelle Unternehmensdaten und Brancheninformationen, die Informationen zum Konsumverhalten beinhalten. Insbesondere die Erfassung eines Paneldatensatzes zum Thema Sharing Economy und speziell zur Übernachtungsbranche dürfte Aufschluss darüber geben, wie in der langen Frist die Verbraucher auf Angebote der konventionellen Unternehmen und Sharing Economy Unternehmen reagieren.

A Literaturverzeichnis

- 9FLATS. (2015, 19.08.). *What's 9flats?* <http://about.9flats.com/de/insurance> (Abrufdatum: 24.09.2015).
- AIRBNB. (o.J., a). *Lade Deine Freunde zu Airbnb ein.* <https://www.airbnb.de/invite> (Abrufdatum: 01.08.2015).
- AIRBNB. (o.J., b). *Meet Ups.* <https://www.airbnb.de/support/topic/256> (Abrufdatum: 22.06.2015).
- AIRBNB. (o.J., c). *Wann erhalte ich mein Geld?* <https://www.airbnb.de/help/article/425/when-do-i-get-paid> (Abrufdatum: 01.08.2015).
- AIRBNB. (o.J., d). *Home Safety.* <https://www.airbnb.de/home-safety> (Abrufdatum: 21.06.2015).
- AIRBNB. (o.J., e). *Melde Dich für den kostenlosen, professionellen Fotografenservice an.* <https://www.airbnb.de/info/photography> (Abrufdatum: 21.06.2015).
- AIRBNB. (o.J., f). *Peace of Mind. Guaranteed.* <https://www.airbnb.com/guarantee> (Abrufdatum: 21.06.2015).
- AIRBNB. (o.J., g). *So funktionieren Steuern.* <https://www.airbnb.de/help/topic/247> (Abrufdatum: 01.08.2015).
- AIRBNB. (o.J., h). *Airbnb kontaktieren.* https://de.airbnb.com/help/contact_us (Abrufdatum: 22.06.2015).
- AIRBNB. (o.J., i). *Airbnb-Empfehlungen - Wish Lists.* https://www.airbnb.de/wishlists/airbnb_picks (Abrufdatum: 20.06.2015).
- AIRBNB. (o.J., j). *Startseite - Gestalte Airbnb.* <https://create.airbnb.com/de/home> (Abrufdatum: 22.06.2015).
- AIRBNB. (o.J., k). *Wie funktionieren Benachrichtigungen per SMS und Push?* <https://www.airbnb.de/help/article/14> (Abrufdatum: 29.07.2015).
- AIRBNB. (o.J., l). *Was sind Gruppen?* <https://www.airbnb.de/support/article/496> (Abrufdatum: 22.06.2015).
- AIRBNB. (o.J., m). *Was sind die Service-Gebühren?* <https://www.airbnb.de/support/article/384> (Abrufdatum: 22.06.2015).
- AIRBNB. (o.J., n). *Wieso kann ich mit einem Gast oder Gastgeber nicht per Telefon oder E-Mail in Kontakt treten, bevor eine Buchung bestätigt ist?* <https://www.airbnb.de/support/article/44> (Abrufdatum: 22.06.2015).

- AIRBNB. (o.J., o). *Host Protection Insurance*. <https://www.airbnb.com/host-protection-insurance> (Abrufdatum: 21.06.2015).
- AIRBNB. (o.J., p). *Über uns*. <https://www.airbnb.de/about/about-us> (Abrufdatum: 20.06.2015).
- AIRBNB. (o.J., q). *Was ist das Express-Gastgeben?* <https://www.airbnb.de/support/article/790> (Abrufdatum: 21.06.2015).
- AIRBNB. (o.J., r). *Was ist rechtlich und steuerlich zu beachten, bevor ich Gastgeber werde?* <https://www.airbnb.de/support/article/376> (Abrufdatum: 23.06.2015).
- AIRBNB. (o.J., s). *Airbnb-Geschäftsreisen*. <https://www.airbnb.de/business/signup> (Abrufdatum: 20.06.2015).
- AIRBNB. (2014, 16.12.). *Concur TripLink integration for business travel*. <http://blog.airbnb.com/arriving-now-concur-triplink-integration-business-travel> (Abrufdatum: 20.06.2015).
- AIRPLUS INTERNATIONAL. (2015). *AirPlus International Travel Management Study 2015 (Teil 1)* https://www.airplus.com/CMS/file_view.aspx?id=169397 (Abrufdatum: 15.09.2015).
- AMERICAN HOTEL & LODGING ASSOCIATION. (o.J.). *2014 Lodging Industry Profile*. <https://www.ahla.com/content.aspx?id=36332> (Abrufdatum: 20.08.2015).
- ANDERSON, K. (2012a). [Infografik, 30.08.2012]. *Airbnb quantified*. http://www.kellianderson.com/projects/assets/images/project_images/airbnbquantified03.jpg (Abrufdatum: 21.06.2015).
- ANDERSON, K. (2012b). [Infografik, 06.02.2012]. *Airbnb 5 million*. <http://kellianderson.com/blog/wp-content/uploads/2012/02/airbnb5million.jpg> (Abrufdatum: 20.06.2015).
- AUSTIN, S., CANIPE, C. und SLOBIN, S. (2015a). [Interaktive Infografik, 18.02.2015]. *The Billion Dollar Startup Club*. <http://graphics.wsj.com/billion-dollar-club/> (Abrufdatum: 12.09.2015).
- AUSTIN, S., CANIPE, C. und SLOBIN, S. (2015b). [Interaktive Infografik, 18.02.2015]. *The Billion Dollar Startup Club: Airbnb*. <http://graphics.wsj.com/billion-dollar-club/?co=Airbnb> (Abrufdatum: 12.09.2015).
- AUSTIN, S., CANIPE, C. und SLOBIN, S. (2015c). [Interaktive Infografik, 18.02.2015]. *The Billion Dollar Startup Club: Uber*. <http://graphics.wsj.com/billion-dollar-club/?co=Uber> (Abrufdatum: 12.09.2015).

- BARDHI, F. und ECKHARDT, G. M. (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing. *Journal of Consumer Research*, 39 (4): S. 881–898.
- BAUAUFSICHT FRANKFURT. (2015). *Jahresrückblick Baugeschehen in Frankfurt am Main: Pressekonferenz am 25. Februar 2015*. http://www.bauaufsicht-frankfurt.de/fileadmin/Downloads__alle/Jahresrueckblicke/Pressekonferenz_2014-2015_Handout.pdf (Abrufdatum: 03.08.2015).
- BAUMGÄRTEL, T. (2014, 26.06.). Teile und verdiene. *Zeit Online*. <http://www.zeit.de/2014/27/sharing-economy-tauschen> (Abrufdatum: 24.09.2015).
- BECKER, W. (2012). Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle junger Unternehmen, *Bamberger betriebswirtschaftliche Beiträge*, 183.
- BEEGER, B. (2014, 12.09.). Kommentar zu Uber, Airbnb & Co.: Alte Welt gegen neue Welt. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/kommentar-zu-uber-airbnb-co-alte-welt-gegen-neue-welt-13148553.html> (Abrufdatum: 27.07.2015).
- BELK, R. (2007). Why Not Share Rather Than Own? *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 611: S. 126–140.
- BELK, R. (2014a). Sharing Versus Pseudo-Sharing in Web 2.0. *The Anthropologist*, 18 (1): S. 7–23.
- BELK, R. (2014b). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67 (8): S. 1595–1600.
- BOTSMAN, R. (2013, 21.11.). The Sharing Economy Lacks A Shared Definition. *Fast Company*. <http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition> (Abrufdatum: 28.05.2015).
- BOTSMAN, R. (2015, 27.05.). Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption–And What Isn’t? *Fast Company*. <http://www.fastcoexist.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt> (Abrufdatum: 30.05.2015).
- BOTSMAN, R. und ROGERS, R. (2010). *What’s mine is yours: The rise of collaborative consumption*. Harper Business, New York, New York.
- BOULTON, R. E. S., LIBERT, B. D. und SAMEK, S. M. (2000). A business model for the new economy. *Journal of Business Strategy*, 21 (4): S. 29–35.

- BROUSSEAU, E. und PÉNARD, T. (2009). Assembling platforms: Strategy and competition. In: MADDEN, G. und COOPER, R. (Hrsg.): *The economics of digital markets* (S. 13–26). Edward Elgar, Northampton, Massachusetts.
- BRÜHN, T. und GÖTZ, G. (2014). Die Markteintritte von Uber und Airbnb: Wettbewerbsgefährdung oder Effizienzsteigerung? *ifo Schnelldienst*, 67 (21): S. 3–5.
- BUNDESANZEIGER. (2013, 31.05.). *hotel.de AG: Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2012 bis zum 31.12.2012*. [Handelsregister-Bekanntmachung vom 31.05.2013]. Über <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet> (Abrufdatum: 01.07.2015).
- CASADESUS-MASANELL, R. und RICART, J. E. (2007). Competing Through Business Models. *IESE Business School Working Paper*, 713.
- CASADESUS-MASANELL, R. und RICART, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43 (2): S. 195–215.
- CHESBROUGH, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43 (2): S. 354–363.
- CITY & COUNTY OF SAN FRANCISCO: OFFICE OF THE MAYOR. (2015). *Mayor Lee Announces New “One-Stop Shop” Office of Short-Term Rental Administration & Enforcement*. [Pressemitteilung vom 07.02.2015]. <http://www.sfmayor.org/index.aspx?recordid=911&page=846> (Abrufdatum: 09.08.2015).
- CONCUR. (2014, 30.07.) *Concur & Airbnb: Bringing the Sharing Economy to Business Travelers*. <https://www.concur.com/blog/en-us/concur-airbnb-sharing-economy> (Abrufdatum: 20.06.2015).
- CONRADY, R. (2014, 07.03.). *Customer Reviews: kaufentscheidend, glaubwürdig, strategierelevant? Eine empirische Studie der ITB und der Fachhochschule Worms*. <http://www.v-i-r.de/download-mafo/Studie-Hotelbewertungen-FHWorms.pdf> (Abrufdatum: 07.08.2015).
- COUCHSURFING. (2011, 24.08.). *A New Era for Couchsurfing*. <http://blog.couchsurfing.com/a-new-era-for-couchsurfing/> (Abrufdatum: 04.08.2015).
- DE REUVER, M., BOUWMAN, H. und HAAKER, T. (2013). Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model. *International Journal of Innovation Management*, 17 (1): S. 1–18.

- DEUTSCHER REISEVERBAND. (2014). *Reisemarkt behauptet sich in schwierigem Umfeld: Bilanz 2014: Reiseveranstalter- und Vertriebsmarkt wachsen*. [Pressemitteilung vom 04.12.2014]. <http://www.driv.de/pressecenter/presseinformationen/pressemitteilung/detail/reisemarkt-behauptet-sich-in-schwierigem-umfeld.html> (Abrufdatum: 15.08.2015).
- FAST COMPANY. (o.J.). *Rachel Botsman*. <http://www.fastcoexist.com/user/rachel-botsman> (Abrufdatum: 13.06.2015).
- FRIEDMAN, T. L. (2013, 21.07.) Welcome to the 'Sharing Economy'. *The New York Times*. http://www.nytimes.com/2013/07/21/opinion/sunday/friedman-welcome-to-the-sharing-economy.html?_r=0 (Abrufdatum: 24.06.2015).
- GANSKY, L. (2010). *The mesh: Why the future of business is sharing*. Portfolio/Penguin, New York, New York.
- GOOGLE SCHOLAR (2015, 16.09.). *Osterwalder: Business Model Generation*. https://scholar.google.com/scholar?cites=1911521120462552255&as_sdt=2005&sciodt=0,5&hl=de (Abrufdatum: 16.09.2015).
- GORDON, R. (2000). Does the "New Economy" Measure up to the Great Inventions of the Past? *NBER Working Paper*, 7833.
- HEINRICHS, H. (2013). Im Zeitalter des Homo Collaborans: Sharing Economy. *Politische Ökologie*, 135: S. 99–106.
- HEINRICHS, H. und GRUNENBERG, H. (2012). *Sharing Economy - Auf dem Weg in eine neue Konsumkultur?* Centre for Sustainability Management, Lüneburg.
- HOTEL.DE AG. (o.J., a). *Über Uns*. <http://www.hotel.de/About/Us> (Abrufdatum: 01.07.2015).
- HOTEL.DE AG. (o.J., b). *Referenzen*. <https://www.hotel.de/About/References> (Abrufdatum: 03.07.2015).
- HOTEL.DE AG. (o.J., c). *Unternehmensprofil*. <http://www.hotel.info/About/CompanyProfile> (Abrufdatum: 01.07.2015).
- HOTEL.DE AG. (o.J., d). *Kontakt Service*. <http://www.hotel.info/Contact> (Abrufdatum: 03.07.2015).
- HOTEL.DE AG. (o.J., e). *Affiliates*. <http://hotelde-affiliates.blogspot.de> (Abrufdatum: 03.07.2015).

- HOTEL.DE AG. (o.J., f). *FAQ - Häufig gestellte Fragen*. <http://www.hotel.info/FAQ> (Abrufdatum: 02.07.2015).
- HOTEL.DE AG. (o.J., g). *hotel.de-Vertragsbedingungen*. <http://www.hotel.de/media/hotel/c/vertragsbedingungen.pdf> (Abrufdatum: 02.07.2015).
- HOTEL.DE AG. (o.J., h). *Hotels günstig buchen*. <https://www.hotel.de/Homepage> (Abrufdatum: 03.07.2015).
- HOTEL.DE AG. (o.J., i). *hotel.de und HRS: Doppelte Stärke für Ihr Business*. <http://www.hotel.de/Hotel/Root/RegistrationInfo> (Abrufdatum: 10.08.2015).
- HOTEL.DE AG. (o.J., j). *Allgemeine Geschäftsbedingungen*. <http://www.hotel.info/About/TermsAndConditions> (Abrufdatum: 01.07.2015).
- HOTEL.DE AG. (2010, 26.08.) *Affiliates: Swoodoo.com neuer Partner von hotel.de*. <http://hotelde-affiliates.blogspot.de/2010/08/swoodocom-neuer-partner-von-hotelde.html> (Abrufdatum: 05.07.2015).
- HOTEL.DE AG. (2013). *hotel.de verstärkt die Internationalisierung und den Ausbau neuer Märkte*. [Pressemitteilung vom 21.03.2013]. <http://www.hotel.de/Press/Article?lng=DE&item=1982> (Abrufdatum: 10.08.2015).
- HOTELVERBAND DEUTSCHLAND E.V. (2012). *Die Macht der Buchungsportale*. [Pressemitteilung vom 17. April 2012]. <http://www.hotellerie.de/de/die-macht-der-buchungsportale-deutschland-oesterreich-und-schweiz-veroeffentlichen-ergebnisse-der-gemeinsamen-umfrage-zu-den-vertriebskanaelen-in-der-hotellerie> (Abrufdatum: 07.08.2015).
- HOTEL SUPPLIERS INDEX. (2015, 23.04.). *Hotelmarkt Deutschland 2014*. <http://www.hotelier.de/hotellerie/hotelgewerbe/38737-hotelmarkt-deutschland-2013-2012-2011-2010-2009-hotelgewerbe-news> (Abrufdatum: 20.08.2015).
- JUNGBLUT, I. (2013). *Sharing is Caring – liegt die Zukunft im kollektiven Konsum?* <http://reset.org/knowledge/sharing-caring-%E2%80%93-liegt-die-zukunft-im-kollektiven-konsum> (Abrufdatum: 14.06.2015).
- KESSLER, A. (2014, 17.01.) The Weekend Interview With Brian Chesky: The 'Sharing Economy' and Its Enemies. *The Wall Street Journal*. <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304049704579321001856708992> (Abrufdatum: 24.06.2015).
- KLAFFKE, M. (2014). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: KLAFFKE, M. (Hrsg.):

- Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 57–82). Springer Gabler, Wiesbaden.
- KLEIDERKREISEL. (2015, 11.08.). *Die Zukunft von Kleiderkreisel*. <http://www.kleiderkreisel.de/infoboard-aktuell> (Abrufdatum: 15.08.2015).
- KNAPPE, M. und KRACKLAUER, A. H. (2007). *Verkaufschance Web 2.0: Dialoge fördern, Absätze steigern, neue Märkte erschliessen*. Gabler, Wiesbaden, 1. Auflage.
- KÖRNER, A. und URCHS, O. (2007). Mundpropaganda Marketing. In: SCHWARZ, T. (Hrsg.): *Leitfaden Online Marketing [[: das kompakte Wissen der Branche]* (S. 672–680). Marketing-Börse, Waghäusel.
- LAMBERTON, C. P. und ROSE, R. L. (2012). When Is Ours Better Than Mine? A Framework for Understanding and Altering Participation in Commercial Sharing Systems. *Journal of Marketing*, 76 (4): S. 109–125.
- LEISMANN, K. und ENTERLEIN, I. (2012). Nutzen statt Besitzen: Auf dem Weg zu einer ressourcenschonenden Konsumkultur: eine Kurzstudie. *Schriften zur Ökologie*, 27.
- LIEBER, R. (2015, 14.08.) Airbnb Horror Story Points to Need for Precautions. *The New York Times*. <http://www.nytimes.com/2015/08/15/your-money/airbnb-horror-story-points-to-need-for-precautions.html> (Abrufdatum: 17.08.2015).
- LINDE, F. (2009). Ökonomische Besonderheiten von Informationsgütern. In: KEUPER, F. und NEUMANN, F. (Hrsg.): *Wissens- und Informationsmanagement* (S. 291–320). Gabler, Wiesbaden.
- LINDE, F. und STOCK, W. G. (2011). *Informationsmarkt: Informationen im I-Commerce anbieten und nachfragen*. Oldenbourg, München [u.a.].
- LISI, R. F. (2013, 03.06.). *Shareconomy, Definition & Bedeutung*. <http://shareconomyblog.net/2013/06/03/shareconomy-definition-bedeutung/> (Abrufdatum: 11.06.2015).
- MAGRETTA, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5): S. 86–92.
- MANUS, C. (2015, 25.02.) Airbnb: Kampf gegen illegale Gästezimmer. *Frankfurter Rundschau*. <http://www.fr-online.de/frankfurt/airbnb-kampf-gegen-illegale-gaestezimmer,1472798,29971766.html> (Abrufdatum: 03.08.2015).

- MILLMAN-FALK, N. (2015, 04.07.). *Associations Need To Unlock Idle Assets To Succeed in a Collaborative Economy*. <http://www.nysaenet.org/resources1/inviewnewsletter/new-item2/july2015/inview512article-4-7-2015v2> (Abrufdatum: 10.07.2015).
- MONSE, K. (2000). Electronic Commerce: die zweite Generation. In: WITT, F. H. (Hrsg.): *Unternehmung und Informationsgesellschaft* (S. 185–195). Gabler, Wiesbaden.
- MONT, O. (2002). Clarifying the Concept of Product-Service System. *Journal of Cleaner Production*, 10 (3): S. 237–245.
- MOTEL ONE. (2015, 03.03.). *Motel One Bilanzmeldung 2014*. http://www.motel-one.com/fileadmin/_migrated/media/PM_Motel_One_Bilanzmeldung_2014.pdf (Abrufdatum: 13.09.2015).
- NATIONAL CENTER FOR CHARITABLE STATISTICS. (o.J.). *Quick Facts About Nonprofits*. <http://nccs.urban.org/statistics/quickfacts.cfm> (Abrufdatum: 30.07.2015).
- NEBENJOB-ZENTRALE. (2015, 15.03.). *Nebenjob mit Airbnb: Geld verdienen mit Ihrer Wohnung: Interview mit Lena Sönnichsen*. <http://www.nebenjob.de/nachgefragt/airbnb.html> (Abrufdatum: 21.06.2015).
- NEW YORK STATE OFFICE OF THE ATTORNEY GENERAL (2014). *Airbnb in the City*. <http://www.ag.ny.gov/pdfs/Airbnb%20report.pdf> (Abrufdatum: 08.08.2015).
- NGUYEN, T. G. (INTERVIEWER) UND GEBBIA, J. (INTERVIEWPARTNER). (2009). *Travel Like A Human With Joe Gebbia, Co-founder of AirBnB!* <https://allentrepreneur.wordpress.com/2009/08/26/travel-like-a-human-with-joe-gebbia-co-founder-of-airbnb/> (Abrufdatum: 24.06.2015).
- O'REILLY, T. (2005, 30.09.). *What Is Web 2.0*. <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> (Abrufdatum: 14.06.2015).
- OSTERWALDER, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach* (Dissertation).
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. und TUCCI, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16 (1): S. 1–25.

- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. und WEGBERG, J. T. A. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Campus, Frankfurt am Main, 1. Auflage.
- OWYANG, J. (2014, 07.12.). *Collaborative Economy Honeycomb 2*. <http://www.web-strategist.com/blog/2014/12/07/collaborative-economy-honeycomb-2-watch-it-grow/> (Abrufdatum: 26.08.2015).
- PAUL, H. und WOLLNY, V. (2011). *Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung*. Oldenbourg, München.
- PELZER, C. und BURGARD, N. (2014). *Co-Economy: Wertschöpfung im digitalen Zeitalter*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. (2015). *Hotel Occupancy Continues to Surprise in 2015 According to PwC US Average Daily Rate Growth Expected to Accelerate in 2016*. [Pressemitteilung vom 20.03.2015]. <http://www.pwc.com/us/en/press-releases/2015/hotel-occupancy-continues-to-surprise-in-2015.html> (Abrufdatum: 13.09.2015).
- RÄTH, M. (2012, 24.01.). Trendthema 2012 laut DLD-Konferenz: Collaborative Consumption. *Gründerszene*. <http://www.gruenderszene.de/allgemein/dld-airbnb-collaborative-consumption> (Abrufdatum: 12.06.2015).
- RECKE, M. (2012, 25.01.). *Finally, the Sharing Economy is back*. <https://nextconf.eu/2012/01/finally-the-sharing-economy-is-back/> (Abrufdatum: 11.06.2015).
- RIFKIN, J. (2000). *The age of access: The new culture of hypercapitalism, where all of life is a paid-for experience*. J.P. Tarcher/Putnam, New York, New York.
- RITZER, G. (2014). Prosumption: Evolution, revolution, or eternal return of the same? *Journal of Consumer Culture*, 14 (1): S. 3–24.
- SALTER, J. (2012, 07.09.). Airbnb: The story behind the \$1.3bn room-letting website. *The Telegraph*. <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9525267/Airbnb-The-story-behind-the-1.3bn-room-letting-website.html> (Abrufdatum: 04.08.2015).
- SINNERSCHRADER. (2009, 25.03.). *Jeff Jarvis eröffnet mit einer Keynote die next09*. <https://sinnerschrader.com/news/jeff-jarvis-eroffnet-mit-einer-keynote-die-next09-sinnerschrader-veranstaltet-vierte-next-conference-am-5-6-mai-in-hamburg-thema-share-economy/> (Abrufdatum: 11.06.2015).

- STÖLZEL, T. (INTERVIEWER) UND CLAVIER, J. (INTERVIEWPARTNER). (2014, 11.12.). *Start-up-Experte Jeff Clavier: „Es fehlt ein europäisches Ökosystem für Gründer“*. <http://www.wiwo.de/erfolg/gruender/start-up-experte-jeff-clavier-es-fehlt-ein-europaeisches-oekosystem-fuer-gruender/11104480.html> (Abrufdatum: 29.05.2015).
- TÄUBNER, M. (2013). Sharing Economy: Mythos und Realität. *brand eins*, 15 (5): S. 54–59.
- TEECE, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43 (2): S. 172–194.
- TEUBNER, T. (2014). Thoughts on the Sharing Economy. In: KOMMERS, P., ISAIAS, P., GAUZENTE, C., NUNES, M. B., PENG, G. C. & MACEDO, M. (Hrsg.): *Proceedings of the 8th Multi Conference on Computer Science and Information Systems* (S. 322–326), Lissabon, 15.–19.07.2014.
- THE POWER OF CONNECTION: PEER-TO-PEER BUSINESSES: Anhörung vor dem Committee on Small Business, United States House of Representatives (2014) (Anhörung von Arun Sundararajan). http://smbiz.house.gov/UploadedFiles/1-15-2014_Revised_Sundararajan_Testimony.pdf (Abrufdatum: 18.06.2015).
- US BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS. (2015) *Shares of gross domestic product: Government consumption expenditures and gross investment*. [A822RE1A156NBEA]. <https://research.stlouisfed.org/fred2/series/A822RE1A156NBEA> (Abrufdatum: 30.07.2015).
- VARIAN, H. R. (2010). *Intermediate microeconomics: A modern approach*. W.W. Norton & Co., New York, New York, 8. Auflage.
- VERBAND DEUTSCHES REISEMANAGEMENT E.V. (2014, 11.06.). *VDR-Geschäftsreiseanalyse 2014*. https://www.vdr-service.de/fileadmin/der-verband/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/vdr_gra2014.pdf (Abrufdatum: 05.09.2015).
- VERBAND DEUTSCHES REISEMANAGEMENT E.V. (2015, 15.07.). *VDR-Geschäftsreiseanalyse 2015*. https://www.vdr-service.de/fileadmin/der-verband/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/VDR-Geschaeftsreiseanalyse_2015.pdf (Abrufdatum: 05.09.2015).
- WEINER, N., RENNER, T. und KETT, H. (2010). *Geschäftsmodelle im „Internet der Dienste“: Aktueller Stand in Forschung und Praxis*. Fraunhofer-Verlag, Stuttgart.

- WEITZMAN, M. L. (1987). *Das Beteiligungsmodell: The share economy: Vollbeschäftigung durch flexible Löhne*. Campus, Frankfurt und New York, New York.
- WELGE, M. K. und AL-LAHAM, A. (2012). *Strategisches Management: Grundlagen, Prozess, Implementierung*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- WIMDU. (2015, 29.04.). *Wie kann ich mich vor möglichen Schäden an der Unterkunft und der Einrichtung schützen?* <http://contact.wimdu.com/hc/de/articles/204312133-Wie-kann-ich-mich-vor-m%C3%B6glichen-Sch%C3%A4den-an-der-Unterkunft-und-der-Einrichtung-sch%C3%BCtzen-> (Abrufdatum: 29.07.2015).
- WIRTZ, B. W. (2001). *Electronic business*. Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage.
- WIRTZ, B. W. (2011). *Business model management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*. Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage.
- YAHOO FINANCE. (2015, 11.09.). *Hilton Worldwide Holdings Inc.* <http://finance.yahoo.com/q?s=HLT> (Abrufdatum: 11.09.2015).

B Anhang

B.1 Bivalenz der Nutzer

Betrachtet man eine Plattform, auf der es n Mieter und k Vermieter gibt, wobei jeder der n Mieter bei allen k Vermietern eine Buchung vornimmt, so gibt es genau $n \cdot k$ Buchungen.

Auf einer Plattform mit n Personen, bei der jede dieser n Personen gleichzeitig Vermieter und Mieter ist und ebenso bei jedem Vermieter genau eine Buchung vornimmt, können also n Mieter bei $n - 1$ Vermietern (der Mieter bucht nicht bei sich selbst) eine Buchung vornehmen.

Für $n > k + 1$ ist $n \cdot (n - 1) > n \cdot k$.

B.2 Unternehmen der Sharing Economy

Tab. 1: Unternehmen der Branchenübersicht aus Abbildung 4

Branche	Subbranche	Unternehmen	Internetadresse
Bildung		Instructables	http://www.instructables.com
		Wikipedia	https://www.wikipedia.org
Essen		Leftoverswap	http://leftoverswap.com
Equipment	Geräte	CoHealo	http://cohealo.com
	Betriebsmittel	WarpIt	https://www.warp-it.co.uk
	Maschinen	Munirent	https://www.munirent.co
		YardClub	http://www.yardclub.com
Finanzen	Privatkredite	Kiva	http://www.kiva.org
		Prosper	https://www.prosper.com
		LendingClub	https://www.lendingclub.com
		Zopa	http://www.zopa.com
	Risikokapital	Crowdfunder	https://www.crowdfunder.com
		FundingCircle	https://www.fundingcircle.com
Güter	Verleih	1000Tools	https://www.1000tools.com
	Gebrauchtwaren	GoneApp	http://thegoneapp.com
		Swapdom	http://www.swapdom.com
		Listia	https://www.listia.com
		Ebay	http://www.ebay.com
		Kijiji	http://www.kijiji.ca
		Craigslist	http://www.craigslist.org
		Yerlde	https://yerlde.com
Mobilität		RelayRides	https://relayrides.com
		Getaround	https://www.getaround.com
		Boatbound	https://boatbound.co
Raum	Lager	Roost	https://roost.com
		Sharemystorage	http://www.sharemystorage.com
	Arbeit	Storefront	https://www.thestorefront.com
		PeerSpace	http://www.peerspace.com

Branche	Subbranche	Unternehmen	Internetadresse
Raum	Arbeit	Pivotdesk	https://www.pivotdesk.com
		Sharedesk	http://www.sharedesk.net
		Liquidspace	https://liquidspace.com
		Breather	http://breather.com
	Wohnen	Couchsurfing	https://www.couchsurfing.org
		Onefinestay	http://www.onefinestay.com
		Homeaway	http://www.homeaway.com
		Homeexchange	https://www.homeexchange.com
		Airbnb	http://airbnb.com
		CasaVersa	http://casaversa.com
		Love Home Swap	http://www.lovehomeswap.com

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt wurde. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Dies gilt auch für Quellen aus eigenen Arbeiten. Ich versichere, dass ich diese Arbeit oder nicht zitierte Teile daraus vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht habe. Mir ist bekannt, dass meine Arbeit zum Zwecke eines Plagiatsabgleichs mittels einer Plagiatserkennungssoftware auf ungekennzeichnete Übernahme von fremdem geistigem Eigentum überprüft werden kann.

Köln, den 5. Oktober 2015

Svenja Engels